

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**Trabajo Terminal:**

**Estrategias para lograr la permanencia y competitividad de empresas  
pequeñas y medianas con giro de la florería en Mexicali**

**Presenta:**

**L.C. Gabriel Cabrera Lamarque**

**Para obtener el Diploma de:**

**Especialidad en Dirección Financiera**

**Director de Trabajo Terminal:**

**Dr. Leonel Rosiles López**

# **ESTRATEGIAS FINANCIERA PARA LOGRAR LA PERMANENCIA Y COMPETETIVIDAD DE EMPRESAS CON GIRO DE FLORERIA EN MEXICALI**

## **Resumen**

En este trabajo de investigación se aborda el tema de estrategias financieras aplicables a empresas con giro florerías de la ciudad de Mexicali Baja California. El propósito de este estudio es elaborar un plan de mejora y brindar las estrategias financieras necesarias para que este tipo de empresas puedan desarrollarse y lograr su permanencia en un ambiente competitivo. Esta investigación fue llevada a cabo mediante el método cuantitativo del tipo descriptivo documental. Para obtener la información se consultaron libros de diferentes autores especializados en el área de las finanzas. Para realizar esta investigación se realizó una muestra no probabilística por conveniencia, seleccionando a 15 Florerías de la ciudad. Derivado de la investigación se encontró con que las empresas no cuentan con registros estadísticos ni con información actualizada y oportuna que les permita implementar en tiempo acciones en cuanto al manejo eficaz de los recursos. Para recabar la información de campo se aplicó un instrumento de medición el cual está integrado por 15 preguntas de investigación a los participantes. Los datos obtenidos fueron procesados a través de estadística descriptiva lo cual permitió determinar los resultados de la investigación y realizar conclusiones.

## **Abstract**

In this research the issue of financial strategies applicable to companies with turns florists in the city of Mexicali Baja California. The purpose of this study is to develop an improvement plan and offer financial strategies necessary for these businesses can thrive and achieve their permanence in a competitive environment. This research was carried out by the quantitative method of descriptive documentary. For the information of various specialized books they were consulted authors in the area of finance. To do this research a sample not probabilistic for convenience selecting 15 Florist was conducted. Derived from the research found that companies do not have statistical records and current and timely

information to enable them to implement actions in time concerning the efficient management of resources. To collect field data measuring instrument which comprises 15 research questions participants applied. The data were processed through descriptive statistics which allowed determine the results of research and make conclusions

### **Palabras clave**

Herramientas financieras, Competitividad, Estrategias Financieras

### **Key words**

Financial tools, Competitiveness, Financial Strategies

### **Introducción**

En la ciudad de Mexicali la mayor parte de las florerías se encuentran ubicadas en la zona centro de la ciudad, las cuales desde hace más de 70 años han ofrecido sus productos. Sin embargo el crecimiento de la ciudad, la creación de centros comerciales, el comercio ambulante, así como la inseguridad en la zona han logrado que este tipo de empresas cada vez sean menos competitivas.

Según el portal de noticias [enlaceinformativo.net](http://enlaceinformativo.net) en su nota “bajas ventas registran las florerías en Mexicali” por Eduardo Navarro, floreros responsabilizan de sus bajas ventas a los vendedores ambulantes, que ofrecen su producto en diferentes partes de la ciudad y a las afueras de los panteones, por lo que los comerciantes establecidos piden a las autoridades que pongan orden, o tenderán a desaparecer. Las florerías ubicadas en la Calle México en la Zona Centro de la ciudad lucen vacías, los clientes llegan a cuentagotas y solo adquieren ramos de cempasúchil o bien, algunos arreglos sencillos. En este año ya no se colocaron sobre la banqueta las flores multicolores que llenaban de vida a este espacio de la ciudad, donde desde hace más de 70 años se ofrecen las flores frescas para cualquier ocasión.

Es de suma importancia tener estrategias financieras claras en las pequeñas empresas para no caer en lo que ninguna empresa quiere, el quiebre, y a su vez es importante saber que de llevarse a cabo de manera correcta, se pueden lograr resultados muy favorables. Senge, Peter “La quinta disciplina”(1996) asegura que la capacidad de aprendizaje de una empresa es la que determina su potencial de crecimiento. Basándose en investigaciones hechas en el mercado del Reino Unido, concluye que en el sector de las pequeñas empresas la administración suele estar a cargo del propietario, quien generalmente cuenta con poca formación empresarial y escasos recursos para entrenarse en temas de negocio o para poder contratar personal capacitado. En muchas instancias, los problemas aparecen como resultado de una actitud personal que se combina con una administración inadecuada.

La importancia de esta investigación radica que las floristerías en Mexicali al no ser un bien de primer importancia, se convierte en un sector desprotegido por programas gubernamentales que pudieran llegar a fomentar el crecimiento de estas por lo que su principal recurso de crecimiento son una buena administración de sus recursos así como la aplicación de estrategias financieras adecuadas.

La información que se presenta en esta investigación es un primer avance al 31 de Agosto del 2015, ya que de acuerdo al cronograma de actividades quedara terminada a finales de Diciembre del presente año.

### **Objetivo**

Determinar las estrategias financieras necesarias que permitan a las Florerías de Mexicali alcanzar su desarrollo y permanencia en el mercado en un ambiente competitivo.

### **Hipótesis**

Si las florerías de Mexicali aplican las estrategias financieras necesarias podrán alcanzar su desarrollo y permanencia en el mercado en un ambiente competitivo.

## Revisión Literaria

Este Trabajo se inicia con el concepto de florería así como las actividades principales que se realizan en una, las Florerías son establecimientos en los que tienen expuestas las flores y plantas ofrecidas para la venta, entre las actividades que se realizan en una florería se encuentra la confección de ramos y otros adornos florales además, confeccionan y presentan diferentes estilos y tamaños de centros, ramilletes y bouquets de flores. Cuida del mantenimiento de las plantas regándolas, podándolas y aplicándoles abono para mantenerlas saludables y las prepara de forma estética antes de su entrega. Realizan sus ventas para una multitud de propósitos como cumpleaños, aniversarios o fiestas. Sin embargo, su actividad adquiere especial relevancia con motivo de celebraciones sociales como nacimientos, bodas o comuniones.

El florista debe estar al tanto de las costumbres sociales y los rituales religiosos para poner a la venta las plantas más apropiadas para cada ocasión.

Uno de los servicios adicionales que ofrecen las floristerías es el envío de plantas a domicilio, para lo cual el cliente suele adjuntar una tarjeta para el destinatario que incluye algunas palabras de felicitación, pésame, etc.

También se considera importante definir estrategia financiera la que en palabras de Menguzzatto y Renau (1995) es aquella que "explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socioeconómico". George Morrissey (1993) aporta que "el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo y plantea que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de como llegar ahí. Morrissey define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo".

La competitividad en las empresas se puede definir como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado por una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan. Cuando se aplica a una empresa o grupo de empresas concreta que vende sus productos en un mercado bien definido. En ese caso una pérdida de competitividad amenaza a largo plazo la supervivencia de una empresa o grupo de empresas.

En general predomina la idea de que para que las empresas logren una mayor competitividad se requiere simplemente de un aumento sostenido de la inversión y de la apertura comercial. El análisis del concepto de competitividad visto desde la óptica de diferentes autores, permitirá comprobar que el mismo es mucho más rico que lo que comúnmente se entiende y que conseguir una auténtica competitividad sostenible a través del tiempo exige de la implementación de una diversidad de políticas que permitan la superación de los obstáculos existentes para lograrla.

En el entorno de la empresa, que a la vez determina la capacidad competitiva de ésta, también inciden: la infraestructura, los mercados financieros, la sofisticación de los consumidores, la estructura productiva nacional, la tasa y estructura de las inversiones, la infraestructura científica y tecnológica y otros elementos no menos importantes, como la educación, las instituciones y la cultura. Sin embargo, no es este entorno el que se puede tornar competitivo, sino las empresas ubicadas en él.

Podemos señalar que las pequeñas empresas son fundamentales en la economía del país, principalmente en términos de empleo contribuyendo al crecimiento económico, desarrollo regional y participación en el comercio internacional de México, de ahí la necesidad de fortalecer su desempeño. Como consecuencia, muchos gobiernos e instituciones privadas han puesto en marcha políticas y programas para promover a este segmento empresarial.

Las pequeñas empresas son un sector muy dinámico, dentro del cual continuamente muchas empresas nacen y mueren, por lo que tienen que trabajar al día intentando sobrevivir a todos aquellos factores que le afectan. Analizando las ventajas y desventajas de las PYMES en México concluimos que una de sus carencias principales es la poca información empresarial, y vinculación con el Gobierno lo que deriva de la falta de apoyos y financiamiento, ya que la falta de información por parte de las PYMES propicia la no integración de todos sus recursos (financieros, humanos y materiales).

No existen procedimientos, técnicas y normas que le ayuden a asegurar el éxito en forma rápida. El tiempo que dedica a estas actividades es mínimo y la mayoría de los casos se debe a la falta de desconocimiento de ellas. Por lo tanto las PYMES requieren de un fortalecimiento estructural que garantice su éxito como: auxiliarlas en cuanto a la gestión de empresas, capacitación empresarial, financiamientos, etc.

En el contexto económico mundial se ha demostrado que la PyMEs tienen ventajas competitivas que les permiten adaptarse a los cambios, sobre todo por su relativa facilidad y rapidez en la toma de decisiones, debido a la ausencia de una estructura burocrática compleja. Por otra parte, hay quienes consideran que las mismas tienen posibilidades de utilizar internet para la expansión de sus mercados, Sin embargo, este tipo de empresas no consigue mejorar sus resultados, según Pratt Rivera y Buchert (2003) esto se debe a las razones que se destacan a continuación,

- a) La insuficiencia de fondos propios, la dificultad para acceder al financiamiento a largo plazo y las condiciones de negociación y costo de crédito bancario limitan las posibilidades de expansión de las PyMEs ya constituidas y desincentivan a los nuevos emprendedores. Las empresas de pequeña dimensión tienen que enfrentar costos financieros más altos frente a las de gran dimensión que obtienen mayores ventajas de la negociación bancaria. Todo lo anterior deriva en un desincentivo a la inversión y no se consigue aprovechar al 100% el potencial en la generación de empleo.

- b) Escasa propensión a buscar mercados exteriores, Las PyMEs son en general personalistas y familiares y se muestran resistentes a embarcarse en negociaciones empresariales con terceros.
- c) Bajo grado de diferenciación del producto, la competitividad de los mercados hoy en día exige que las empresas presenten productos muy diferenciados, para así asegurarse su cuota de mercado.
- d) La escasa tecnología incorporada a los procesos productivos y las dificultades de asimilación de los conocimientos técnicos perjudican notablemente su productividad. La manera rudimentaria e instalación de maquinaria antigua, conforma una de las desventajas más impactante en la calidad y productividad, ya que influye en el desenvolvimiento eficaz de las actividades, visto en los problemas de mantenimiento (ajuste de maquinaria), demoras injustificadas por paradas consecuente de la maquinaria, ausencia de dispositivos que permitan identificar errores puntuales en el producto.
- e) Excesiva carga fiscal y administrativa la presión fiscal es un impedimento para asentarse de forma estable en el mercado, hoy día existe un sin número de regulaciones que las PyMEs por sus dimensión le cuesta cumplir, es el caso de las regulaciones laborales, compromiso que no puede diferir y que se convierte en una carga para la estructura de costo de la empresa.
- f) Desconocimiento de las nuevas tendencias de la administración de empresas, Benchmarking, Just time, Calidad Total, Marketing y comercialización, entre otras.

El tener una proyección financiera de cómo serán las ventas e inventarios, necesidades de inversión y el financiamiento de los mismos, así como determinar los costos fijos, sus gastos generales poderlos comparar con los indicadores económicos proyectados del Banco

de México, y otras instituciones gubernamentales como son el PIB , las tasas de interés, inflación divisas extranjeras y con toda esta información proyectar estados financieros proforma que nos permita visualizar un panorama de la estabilidad financiera a futuro, así como, la proyección de su flujo de efectivo asegurándose que generará los recursos suficientes para cubrir costos y gastos operativos como financieros, son las bondades principales del libro.

Las florerías realizan en su mayoría operaciones con público en general por lo que son pocos los clientes fijos con los que pudiera llegar a contar, no cuentan con estrategias de publicidad, cuentan con servicio de distribución a domicilio, su fuente de ingresos durante el año es variable es generada principalmente en fechas específicas, así por lo tanto la adquisición de materia prima se puede tornar compleja al depender la demanda de diversos factores externos. Sus gastos fijos regularmente son, renta, servicios públicos y en algunos casos sueldos.

La primera recomendación que se hace es que la empresas de este giro deben de contar con una contabilidad ya que como Harry A. Finney y Herbert E. Miller, en el libro “Principios de Contabilidad”, permite seguir el rastro y verificar todas las compras y ventas realizadas, de manera ordenada. Por lo cual si no se cuenta con una contabilidad adecuada es imposible poder implementar estrategias.

Una vez que la empresa cuenta con una contabilidad confiable, oportuna y veraz se puede considerar el realizar una estrategia, en este caso nos enfocaremos en las proyecciones la cual consiste en formular un plan de trabajo, donde las cifras contenidas en el sirvan de guía, se establece la base o limite dentro de un concepto justo y razonable, se debe de esforzar por alcanzar el ideal señalado el presupuesto cumple con las siguientes funciones; Control Financiero, descubrir lo que se está haciendo comparando los resultados con los datos programados para verificar los logros o remediar las diferencias así como desempeñar los roles preventivos correctivos dentro de la organización. Los presupuestos es las

empresas con giro de florería juegan un rol importante porque estas se tienen ingresos variable durante todo el año y es únicamente en fechas específicas cuando se sabe de antemano que se obtendrán ingresos importantes. Es importante que la empresa tenga bien definidas esas fechas durante el año, para que de esa manera puedan utilizar de la manera más eficaz esos recursos. En este trabajo nos enfocaremos a los presupuestos del tipo económicos los cuales resumen las operaciones de ventas, inventarios, compras y efectivo.

Las empresas con giro en florería suelen tener un gran demanda de servicio a domicilio ya que se podría decir que es lo que los diferencia de su competencia y en gran medida sus ingresos depende de este tipo de ventas por lo que se sugiere que lo más conveniente es elaborar una proyección de distribución y ventas Burbano Ruiz, Jorge E. “Enfoque de gestión, planeación y control de los recursos” (2005) esta representa la expresión monetaria de todas las actividades emprendidas para garantizar el contacto directo, personal y permanencia de los consumidores finales o distribuidores, entre los cuales destacan la atención al cliente y la entrega oportuna de productos. La elaboración de las proyecciones de distribución y ventas no puede limitarse a la simple suposición de que el futuro de la empresa es la prolongación de los hechos pasados. Esto tendrá validez solo si las tendencias históricas muestran un crecimiento constante. Si esta circunstancia no se da, sería equivocado utilizar como proyección, las ventas obtenidas en el último periodo y ajustarlo según los índices de precios establecidos para medir inflación, en ese caso su preparación tiene que basarse en el diagnóstico a fondo de la capacidad de la empresa de aspectos como, las unidades a vender, población de consumidores, canales de distribución, así como la población de consumidores, las formas de distribución con las que cuenta la empresa, así como la promoción y publicidad.

En cuanto al presupuesto de inventarios estos representan la diferencia entre los insumos por comprar y deben establecerse según el comportamiento, en el caso específico de las

empresas con giro de florerías las situaciones que dan hechos a las ventas es cambiante. Para poder hacer el presupuesto debe prestarse vital importancia a los siguientes puntos; Capacidad de la empresa de almacenamiento, Capacidad de producción, Comportamiento Productivo, Necesidad de capital para adquirir las materias, así como del pronóstico de ventas. Al formularse la política de los inventarios se requiere prever los mecanismos que puedan implementar la empresa para minimizar los costos en la adquisición de insumos. En primer lugar es conveniente aprovechar las economías a escala, o sea, el reconocimiento de precios especiales sujetos a la adquisición de materias primas de altos volúmenes, siempre y cuando ello no genere incrementos desproporcionados en los costos de mantenimiento de existencias y no provoque crisis de liquidez. En segundo lugar, la empresa debe estar enterada de las fluctuaciones de precios de las materias primas, para así anticiparse al acontecimiento de reajuste, en el caso de las florerías estas variaciones están ligadas en parte a la cosecha, se deberá proteger de la escasez temporal adquiriendo y sosteniendo niveles de insumos superiores, hasta el momento en que se regularice. En el caso de pedidos especiales suelen recomendarse inventarios de seguridad en los cuales amortiguar el impacto de las actitudes de ventas irregulares. Los costos de mantenimiento de existencias se comportan según el tamaño de los pedidos. En efecto, cuando estos son grandes mayor será la inversión en inventarios y mayores los costos ocasionados por la manipulación, la oportunidad perdida de recursos inmovilizados que podrían generar rendimientos o por utilizar espacios físicos sometidos a depreciación. Contar con inventarios excesivos de materias primas, productos en proceso o productos determinados, determina diversos costos de oportunidad, porque la cantidad invertida en un insumo o producto es una parte del capital que no está disponible para otros propósitos; por ello al tener inventario ocioso, tal recuperación no puede lograrse y se afectan en los niveles de rentabilidad esperados. A los costos de oportunidad cabría agregar la sobre inversión de fondos de almacenamiento, manipulación y otros costos imputables a la tendencia de inventarios no requeridos. Además, un problema financiero que enfrentan las empresas tienen que ver con la obligación de reducir precios para poder comercializar inventarios excesivos.

El presupuesto de materia prima directa provee a la administración de la empresa los datos que esta necesita para desarrollar un plan de compras considerando también la política de inventarios para de tal manera planificar el número de unidades a producir.

Se entregan copias de presupuestos de ventas, compras y gastos generales, lo que constituye la base para la elaboración de los estados de resultados, mediante la conjunción de los presupuestos parciales. Estos se pueden usar con propósitos de control cuando los resultados reales se compilan, se debe comparar con las cantidades que se pronosticaron y las diferencias importantes se deben de investigar.

Este presupuesto al igual que los anteriores debe de ser elaborados a precios corrientes, es decir considerando los precios reales que existen en el mercado.

El flujo de efectivo es uno de los indicadores que ayuda a tomar decisiones a las gerencias de las empresas, para invertir; para poder pronosticar flujo de efectivo la empresa requerirá lo siguientes:

- a. Pronosticar ventas y cobranzas a conciencia.
- b. Establecer los recursos y pagos necesarios para lograr pronósticos, el cumplimiento de las estrategias de producción.
- c. Establecer los gastos operativos que tengan la empresa, como sueldos, cargas sociales, impuestos, proveedores en general, materiales, renovación de equipo, etcétera; que permitan la operatividad del negocio.
- d. Registrar todas las deudas contraídas y reflejar en este flujo de caja el pago del servicio de la deuda.

- e. Establecer el endeudamiento por concretar para las necesidades y de operación, adecuando el flujo de efectivo.
- f. Similar los escenarios posibles: optimista, realista y pesimista.

Lo anterior permitirá a la empresa conocer si tiene déficit operativo, podrá analizar si el nivel de egresos es coherente con el nivel de ingresos que tiene presupuestados, se podrá definir cuándo y cuánto, tipo de financiamiento será necesario lo que permitirá tomar las medidas necesarias a tiempo

### **Aspectos metodológicos**

Se buscó información teórica, en libros, revistas, así como en trabajos de investigación de temas Financieros, con dicha información se analizó los posible efectos de aplicar herramientas financieras en una empresas pequeñas y medianas empresas con giro de florerías, se aplicaran cuestionarios con los cuales analizara la relación existente entre la permanencia de las empresas en el mercado con la aplicación de estrategias financieras.

### **Resultados**

Se encontró que las estrategias financieras son necesarias en las pequeñas y mediana empresas para que estas puedan alcanzar su desarrollo y permanencia en el mercado en un ambiente competitivo, que el uso de la información contable así como de la tienen un gran nivel de influencia en el crecimiento de una empresa, de igual manera se encontró con que las empresas ven el contar con este tipo de herramientas como un gasto necesario.

### **Conclusión**

En este trabajo se concluye que las pequeñas empresas con giros de florerías regularmente no aplican Estrategias financieras al no considerarlas importantes, este tipo de empresas gira entorno de las actividades de operación. Sin embargo si estas herramientas son aplicadas correctamente pueden llegar a desarrollarse y expandir su mercado.

## Referencias Bibliográficas

Enlace Informativo (publicado el 01 de Noviembre 2012). Recuperado el 30 de agosto 2015 del sitio URL <http://enlaceinformativo.net/>

Funes C., Y. (2012). Reseña "Herramientas de planeación financiera para las Pymes" de María Luisa Saavedra García. *Actualidad Contable Faces*, 15(24) 75-80. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25722697006>

Medina Rangel, M. & Naranjo Pérez, I. (2014). Variables relevantes en el diseño de estrategias para la competitividad en PYMES. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9(27) 116-129. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70930407006>

Jorge E. Burbano Ruiz. (2005). Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Bogota, Colombia: *McGraw Hill Interamericana*.

