

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TRABAJO TERMINAL

IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA EN LAS PYMES

Presenta

L.C. Karla Micaela Velazquez Guerrero

Para obtener el diploma de:

Especialidad en Dirección Financiera

Director de Trabajo Terminal

Dr. Francisco Meza Hernandez

INDICE

I. Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Objetivos de la Investigación	3
1.4 Preguntas de Investigación	3
1.5 Hipótesis o Supuesto	4
1.6 Justificación.....	4
Capítulo II.....	6
2. Marco Teórico	6
2.1 Concepto de Empresa	6
2.2 Clasificación de las Empresas en México	6
2.3 Características de las Pymes.....	7
2.4 Importancia de las Pymes	8
2.5 Definición de Planeación Financiera	11
2.6 Planeación Financiera en las Pymes	12
2.7 Ventajas de la Realización de la Planeación Financiera en las Pyme	15
2.8 Beneficios de la Planeación Financiera en las Pymes	15
2.9 Importancia de la Planeación Financiera.....	16
2.10 Proceso para desarrollar una planificación financiera.....	17
2.11 Problemas por falta de planeación financiera... ..	21
2.12 Clasificación de los planes financieros.....	24
2.13 Presupuestos.....	26

Capítulo III	27
3. Metodología.....	27
3.1 Diseño de la Investigación.....	27
3.2 Sujetos de Estudio	27
3.3 Instrumentos	27
Capítulo IV	28
4. Resultados.....	28
Capítulo V	29
5. Conclusiones.....	29

IMPORTANCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA EN LAS PYMES

Resumen

En las nuevas condiciones económicas y globales de la nación, las pequeñas empresas se enfrentan a nuevos retos, a nuevas problemáticas en su etapa inicial. La falta de abordaje adecuado o solución de éstas, enfrenta a las pequeñas empresa al peligro del fracaso. Para evitar el peligro es importante que la pequeña empresa identifique los factores de éxito y tome decisiones para estructurar estrategias para su sobrevivencia o desarrollo. Esta unidad aborda cada uno de estos elementos.

La presente investigación se desarrollo el tema de la importancia en la planeación financiera dentro de las PYMES, destacando cuales son las ventajas de la misma, así como los grandes beneficios que trae el aplicarla, en la actualidad es de vital importancia para que una empresa tenga éxito contar con este proceso pues nos permite plantear como lograremos alcanzar los objetivos deseados.

CAPITULO I. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

La necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y tan grande que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades intelectuales más arduas y complejas que confronta el hombre. No hacerla bien no es ningún pecado, pero sí lo es contentarse con hacerla menos que bien. Ackoff, Rusell L. (1991)

La Pequeña y Mediana Empresa constituye, en la actualidad el centro del sistema económico de México. El enorme crecimiento de su influencia actual se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios, así como al alto nivel de perfección logrado por muchas normas de dirección. Estas empresas lo investigan todo, lo planean y someten a procedimientos y métodos exhaustivos y científicos. Por tanto, sus tareas cada vez son de mayor trascendencia social, porque sus efectos se transmiten en cadena y se multiplican en cualquier actividad de la nación. Desde el punto de vista individual, un negocio pequeño parece insignificante, pero en su conjunto es grande (Anzola, 2002).

Independientemente del tamaño de la empresa debe contar con un plan que le permita saber como cumplir sus objetivos, para eso se debe aplicar el estudio de la planeación financiera debido a que la empresa esta latente a enfrentar los cambios que se pueden dar en el mercado es necesario establecer estrategias anticipadas que nos permitan sobrellevar estos cambios que podrían llegar a aféctalas.

Toda empresa debería reconocer la importancia que tiene el proceso de definir a dónde se quiere llegar a través del tiempo, es decir, la importancia de realizar Planeación

Estratégica, dado que las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican, sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva; a menos que la empresa se esté enfrentando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro. Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una herramienta útil que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. Por lo tanto cada empresa debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, llevar a cabo las acciones que tal cumplimiento implica (Kenneth, 1985; Kazooba, 2006).

No cabe duda de que en la actualidad el gerente no puede formular sus planes basándose en meras suposiciones o corazonadas, sino más bien reunir los indicadores de tipo económico, social político y tecnológico que más directamente estén relacionados con la empresa y que al ser preferentemente cuantitativos permitan definir los programas que habrá de seguir su empresa en la marcha hacia la consecución de los objetivos que se han establecido.

1.2 Planteamiento del problema.

La falta de planificación financiera dentro de las pequeñas empresas es un problema que se presenta muy frecuentemente debido a que los dueños de las mismas se dejan llevar por su experiencia, con el negocio en operación toman las decisiones con base en su intuición, pasando por alto el proceso de planeación, lo que pone en riesgo el proyecto ya que no visualizan los posibles escenarios que se pueden enfrentar.

También la falta de conocimientos en la administración de los dueños, hace que las empresas fracasen.

Por lo que surge la siguiente interrogante:

¿Cuál es la importancia y beneficios de realizar una planeación financiera en las Pymes?

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Identificar el impacto que tiene la falta de una planeación financiera dentro de las pequeñas empresas.

Objetivos Específicos

- Determinar los beneficios e importancia de llevar a cabo una planeación financiera.
- Analizar las consecuencias que tienen las pequeñas empresas de no realizar una planeación financiera.
- Ventajas de contar con una correcta planeación.

1.4 Preguntas de investigación

- ¿Por qué las personas encargadas de la dirección o administración no consideran necesario llevar a cabo una planeación financiera?
- ¿Cuáles son las consecuencias que puede traer el no llevar a cabo una proyección del negocio?
- ¿Cuál es la importancia de la planeación financiera dentro de las PYMES?
- ¿Cuáles son los beneficios que traen la planeación financiera a una empresa?

1.5 Hipótesis o supuesto

La implantación de la planificación financiera será una herramienta de vital importancia para optimizar el funcionamiento de las empresas.

1.6 Justificación

La falta de planeación financiera de las empresas puede ser un factor decisivo para que esta llegue a tener éxito y sea capaz de llevar a cabo las actividades para las que fue fundada eficazmente lo que quiere decir que nos genere las ganancias deseadas. Este puede llamarse un problema se da frecuentemente debido a que muchas veces al pretenden emprender un negocio desconoce la existencia de este proceso o simplemente deciden dejarse llevar por su intuición o experiencia, trayendo consigo el tomar decisiones basados en nada sólido, es decir sin estar la decisión fundamentada en algo estudiado previamente que ampare que es la decisión más conveniente.

Muchas personas piensan que solo para las grandes empresas es necesario aplicar este estudio pero la realidad es otra, no importa el tamaño del proyecto la planeación financiera es de vital importancia porque esta nos ayuda a conocer el entorno en el que se desenvolverá la empresa visualizando todas las oportunidades que podrían aprovecharse y las fallas a las que estamos vulnerables, conocer las fuentes de financiamiento que tendrían al alcance, proveedores, acreedores, activos fijos y comparar sus costos, no dejándose llevar por la primera opción que se encuentra.

La planeación financiera nos permite proyectar nuestros estados financieros con la información previamente recabada para así conocer o saber el comportamiento que esta misma tendrá y si en realidad el proyecto es viable. Si después de realizarse los estudios se concluye que el proyecto no es rentable se puede desistir del mismo por que ya se

conoce cuál será el comportamiento, mientras que ignorando este aspecto financiero se conoce cuál será el resultado hasta después de emprender y empezar a tener pérdidas ocasionando la pérdida en un gran porcentaje de las aportaciones de los accionistas o siendo pequeñas empresas ocasionando que la persona que echo a andar su negocio podrían llegar a perder la mayoría de su capital, pudiendo esto evitarse con un simple estudio que llevaría a estos a cambiar de giro en la empresa y dedicarse a alguna otra cosa que si fuera rentable.

Al llevar a cabo este proceso permite desarrollar un proyecto que sea sostenible ósea que les permita permanecer en el mercado mucho tiempo pues los ingresos serian suficientes para cumplir con sus obligaciones y repartir las utilidades esperadas por los accionistas o dueño. Pues al tener un control adecuado de las finanzas se logra optima administración de los recursos.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1 Concepto de empresa

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa. Por consiguiente, se definirá a la empresa como:

“Una unidad económica de producción y decisión que mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo) persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (Andersen, Arthur, Diccionario de economía y negocios, 1999).

En el propio carácter de las empresas está el emprender negocios ya que atender las necesidades de la sociedad, colocando a disposición de estos bienes y servicios, no se realiza de forma altruista, sino con ánimo de lucro, buscando una ganancia lícita que permita a una empresa sobrevivir y desarrollarse con la finalidad de crear riqueza para su propietario, empleados y sociedad en general. (Lawrence, 1992)

2.2 Clasificación de las empresas en Mexico

Existen a nivel internacional distintas definiciones de las micros, pequeñas y medianas empresas, dependiendo de las diferentes agencias clasificadoras. La diversidad de

criterios para definir a las pymes a nivel mundial tiene que ver finalmente con características políticas y económicas de cada nación.

Para llegar a clasificar a las empresas es conveniente tener en cuenta diversas características; con éstas obtendremos distintos criterios de clasificación, tales como:

- El tamaño de la empresa.
- La actividad económica.
- La constitución patrimonial.
- El país al que pertenecen.
- Su ámbito de actuación.

La Secretaría de Economía de México emitió normatividad referente a la clasificación de las empresas, publicando en el 2002 la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, donde estableció el tamaño en función al número de empleados y de acuerdo al sector al que pertenezca la empresa.

Figura 1. Clasificación de empresas en Mexico

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más

2.3 Características de las Pymes

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las PYMES:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad y por lo general son de carácter familiar
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo
- Personal poco calificado o no profesional
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo
- Falta de información acerca del entorno y el mercado
- Falta de innovación tecnológica, puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario
- Falta de políticas de capacitación, se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar
- Tienden a realizar sus procesos de la misma forma con la idea de que cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores
- Falta de liquidez.

2.4 Importancia de las Pymes

Las pequeñas y medianas empresas, pymes tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, si no también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

Hoy en día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las pymes por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local.

A pesar de ser una fuente muy importante en la económica del país, las pymes no cuentan con muchos de los recursos necesarios para que se desarrollen de una manera plena y existen en el país grandes problemas que las afectan.

Entre las problemáticas de las pequeñas y medianas empresas podemos resaltar que sus inversiones para tecnología, infraestructura, seguridad, entre otras son de un 0.5% y 0.7%, respectivamente, estancando su propio crecimiento. Por lo anterior resulta lógico que aproximadamente un 70% de las pymes no cuenten con base tecnológica instalada teniendo temor de no poder solventar los costos de inversión y operación que esto implica; aunque también existen razones menos aceptables a esto como la resistencia al cambio, el desconocimiento de los sistemas de información, la falta de infraestructura y la carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a la empresa. (INEGI, 2018).

Las pymes comprenden alrededor del 90% de las empresas constituidas en el país. La cifra es todavía mayor dentro del sector manufacturero, representando el 99% de los establecimientos manufactureros. Y de este 99% el 82.19% son pequeñas empresas, que generan el 13.22% del personal ocupado. La pequeña empresa comprende el 13.69% de los establecimientos y origina el 20.80% del empleo. A la empresa mediana corresponda el 2.39% de los establecimientos creando el 15.39% del personal ocupado.

Otros datos que impactan la situación actual de las pymes son que de cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los dos años (Grabinsky, 1992), siendo que el índice de mortalidad es altísimo, ¿cómo explicar entonces el hecho de la existencia de un universo de empresas casi (99% sector manufacturero) totalmente formado por pymes? Esto se explica por la existencia también de una alta tasa de rotación de estas empresas: así

como desaparecen casi todas las empresas que se crean y mueren en menos de dos años, se crean una gran cantidad de empresas nuevas. En México nos dice Ruiz Duran (2002), los datos censales de 1998 comparados con los de 1993 dan crecimiento de 123,617 nuevas empresas por año. Este proceso estuvo dominado por empresas pequeñas, el incremento explica el 97.54% de estas empresas. El problema está en la expansión empresarial ha sido que la mayor parte de estos negocios se trata de iniciativas de autoempleo, de sobre vivencia precaria. En el caso mexicano, la empresa manufacturera tan solo genera 3,775 dólares al mes por hombre ocupado, comparado con la gran empresa que genera 21,469 dólares, es decir, 5.7 veces más. El sector de pequeñas y medianas empresas ha mostrado resultados más positivos según Ruíz (2002).

Sin lugar a dudas muchos son los motivos por los cuales éstas empresas fracasan en sus esfuerzos por la supervivencia y por el crecimiento, sin embargo, en un estudio realizado por el Banco Mundial en conjunto con la Secretaría de Economía, observó que el financiamiento, la falta de asesoría empresarial, una deficiente administración, recursos humanos no calificados, desconocimiento de mercados y tecnologías y una mala organización contribuyen a una baja competencia de las pymes en nuestro país. Las pymes en México han tenido que superar diversos obstáculos como la falta de una estructura productiva, el acceso a los créditos, falta de cultura de conocimiento, poca innovación hacia los clientes y proveedores, escaso acceso y utilización de la tecnología y falta de certificaciones de calidad. En términos de calidad, el Observatorio pyme también descubrió un dato similar, ya que el 80% de las empresas de este tipo no cuentan con ningún tipo de certificación de calidad y lo peor aún es que el 50% no realiza ninguna técnica para la mejora de la misma.

El problema de la falta de competencia y desaparición de las Pymes en México se agudiza más con la apertura económica que se empieza a dar desde el año 1982 hasta la época actual. El mercado mexicano ya no está protegido por barreras arancelarias y no arancelarias que den a las pymes un posicionamiento en un nicho específico, sino que hoy deben competir con los productos venidos del exterior, con valor agregado y precios más bajos.

2.5 Definiciones de planeación financiera

La planeación financiera se define como “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” (Joaquín Moreno, 2014).

Los autores (Stephen et al., 1996) definen la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas.

Se entiende por plan de la empresa a la expresión cualitativa de la estrategia empresarial, siendo el Presupuesto su expresión cuantitativa. Es decir, el instrumento operativo de la planificación financiera es el plan financiero (Quintero, 2009).

Otros la definen (Brealey y Myer, 1994) como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por último comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

Planear es entonces decidir anticipadamente qué hacer, cuándo hacerlo, cómo hacerlo, quién lo hará, por qué se hará. Si bien es imposible conocer el futuro; no planear

implicaría dejar las diversas situaciones sometidas al azar y a la casualidad, lo que de manera lógica no será nunca la mejor manera de actuar en una empresa. Con esta información, cabe lugar para señalar que la Planeación es llevada a cabo en la organización dadas sus necesidades, por tanto, se considera hablar de los tipos diferentes tipos planeación.

2.6 Planeación financiera en las Pymes

Para que las empresas continúen funcionando en su cambiante entorno deben adaptarse a él. Todas las empresas usan la planeación para establecer el camino que habrán de seguir en el logro de sus objetivos, y es una de las maneras que usan para adaptarse al medio ambiente. Los inversionistas tienen como principal meta obtener beneficios por la inversión efectuada en la empresa. El rendimiento de éstas debe ser el suficiente para gratificar a los inversionistas una tasa de rendimiento esperada de acuerdo al riesgo de la inversión, por eso “las decisiones que los ejecutivos de la empresa toman para incrementar la ganancia de los accionistas están basadas, en parte, en sus cálculos o pronósticos sobre los acontecimientos futuros. Dichos pronósticos, que pueden ser a corto o largo plazo, se convierten en un conjunto de planes financieros que la compañía adopta, ejecuta y reevalúa a medida que los acontecimientos se desenvuelven.

En los momentos actuales, la mayor parte de las pymes reconocen la importancia de la planeación empresarial para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que, si los gerentes definen eficientemente aspectos tales como la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las pymes, al igual que cualquier otra empresa de diferente tamaño, funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Scott (1975) ha señalado que los problemas centrales que confronta el área de la administración financiera de la empresa, sea grande o pequeña, se traduce en los esfuerzos que se realizan para encontrar respuestas a tres interrogantes:

- ¿Qué activos de deben comprar?
- ¿Cómo se deberían seleccionar los fondos necesarios para financiar la adquisición de activos?
- ¿Cuál es el importe de dividendos que se debería pagar a los propietarios de la empresa?

La planeación empresarial presenta las siguientes características dentro de la Pequeña y Mediana Empresa:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

Según Robinson y Pearce (1984), las pequeñas empresas no utilizan planeación por cuatro razones:

- Tiempo.

Los administradores informan que su tiempo es escaso y que es muy difícil ubicar a la planeación en el continuo día a día de los problemas operativos.

- Dificultad para empezar.

Los propietarios y administradores de las pequeñas empresas tienen un conocimiento mínimo de los procesos de planeación. Desconocen los componentes del proceso y su secuencia. No están familiarizados con mucha de la información que puede ser de utilidad para la planeación.

- Falta de experiencia.

Los administradores de las pequeñas empresas típicamente son generalistas y les hace falta cierta especialización y experiencia que es necesario en un proceso de planeación.

- Falta de confianza y apertura.

Los propietarios y administradores de las pequeñas empresas son altamente sensibles y vigilantes de sus negocios y de las decisiones que les afectan. Consecuentemente, no se atreven a compartir su planeación estratégica con los empleados o consultores externos.

En un estudio realizado se muestra que menos de la mitad de las PYME encuestadas realizan planeación formal por escrito, a largo plazo. Se confirma que la problemática PYME deriva de la falta de visión a largo plazo, pues en su mayoría, las medidas adoptadas, son de carácter correctivo más que preventivo. Se habla de empresas que adoptan estrategias defensivas, por lo que actúan ante la presencia de problemas. (García, D., 2004)

El uso efectivo de la información financiera puede sustancialmente ayudar al pequeño empresario en la planeación financiera del futuro de la empresa. Así al plantear varios escenarios, puede plantear también una serie de combinaciones de decisiones bajo su consideración, que le ayudaran a anticipar los problemas que pudieran presentarse.

La planeación financiera se encarga de identificar vías por las cuales la empresa puede alcanzar sus metas financieras; se enfoca en identificar oportunidades de inversión con rendimientos positivos y estrategias de financiamiento que impulsen la creación de valor (Nagy, 2014).

2.7 Ventajas de la realización de Planeación en la PYME

Aunque muchos consideran que la falta de profesionalización de las PYME dificulta que realicen Planeación Estratégica, es necesario señalar de acuerdo con Vázquez y Oknaian (2008), Steiner (1967), y Gica y Balint (2012) que las ventajas que poseen para la implementación de Planeación Estratégica son:

- Relación directa entre el futuro de la empresa y el futuro del propietario.
- Estructura organizacional flexible e informal, que permite su adaptación en cuanto a tamaño del negocio, estilo de administración y tipo de negocio.
- Relación más directa entre los integrantes, dada su estructura horizontal que facilita la comunicación.
- Procesos simples y reducidos, lo que permite realizar cambios inmediatos.
- Alta flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- Contribuyen al crecimiento de la empresa, dado que le impulsa a alcanzar sus objetivos (Gica y Balint, 2012; Wijewardena y De Zoysa, 2001).

2.8 Beneficios de la planeación financiera

La planeación financiera requiere actividades como el análisis de los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, así como balancear los efectos de las distintas alternativas, siempre orientadas a la creación de valor en la empresa. La idea es conocer el desempeño financiero de la empresa, como se encuentra actualmente y el rumbo al que

se desea orientar. Si el escenario resulta desfavorable, la compañía debe tener un plan de emergencia, de tal modo que reaccione de manera favorable, para sus necesidades de financiamiento e inversión. El análisis de la situación actual de la empresa y el establecimiento de objetivos conducen a un plan o estrategia financiera que abarca las decisiones de inversión y de financiamiento de la compañía, debido a que los resultados de la empresa son producto de dichas decisiones.

La Planeación Financiera en la Pequeña Empresa puede ser de gran ayuda para el pequeño empresario, de este modo Ellis (1975) ha señalado que las pequeñas empresas cometen grandes fallas en administrar su efectivo, debido a una inadecuada gestión. Una buena planeación financiera ayuda a elevar la habilidad de la empresa para sobrevivir cuando las condiciones del negocio no son favorables y relativamente inciertas.

El uso efectivo de la información financiera puede sustancialmente ayudar al pequeño empresario en la planeación financiera del futuro de la empresa. Así al plantear varios escenarios, puede plantear también una serie de combinaciones de decisiones bajo su consideración, que le ayudaran a anticipar los problemas que pudieran presentarse.

2.9 Importancia de la planificación financiera

La planeación tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos, o de otra forma como lo expresaría (Koontz y O'Donell, 1985:154) “facilitar el logro de los objetivos y de la empresa.”

La Planeación de una empresa sea pequeña, mediana o grande, es Importante principalmente, porque:

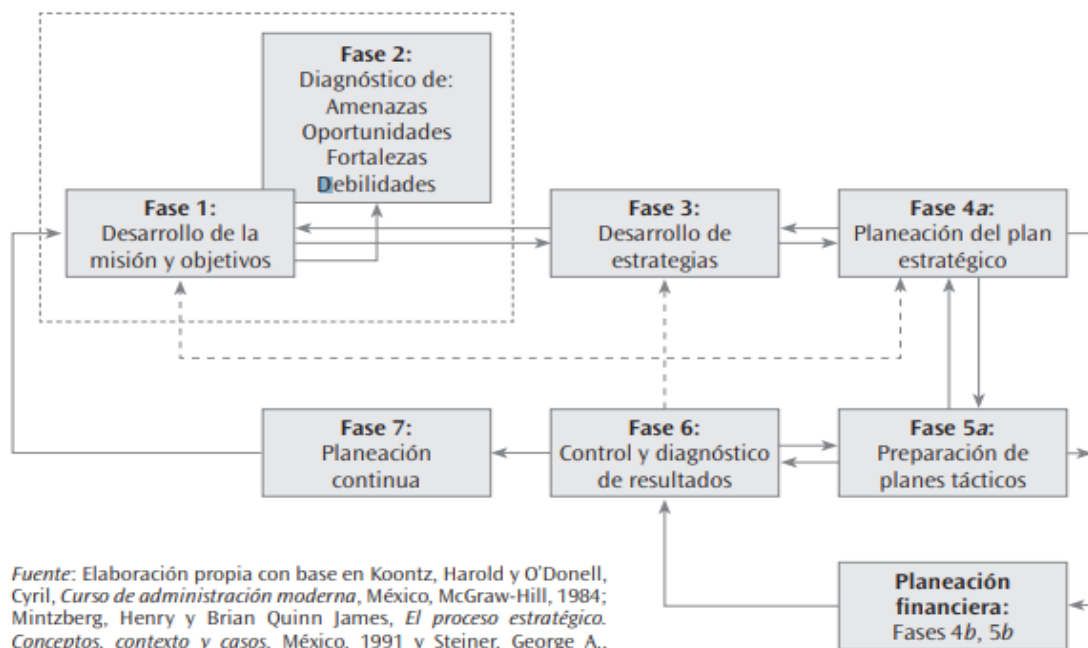
- Reduce la Incertidumbre y minimiza el riesgo: al proveer los cambios del entorno y señalar como se va a reaccionar ante estos en cuanto lleguen, reduce la incertidumbre que presenta el futuro y minimiza el riesgo de que dichos cambios afecten negativamente a la empresa.
- Genera eficiencia: al proponer objetivos concretos y señalar que es lo que se va a hacer para poder alcanzarlos, evita la improvisación y, por el contrario, permite una mejor coordinación de las tareas y actividades, y un mejor uso de los recursos.
- Genera compromiso y motivación: al ser un proceso que involucra a todos los miembros de la empresa requerir la participación de varios de estos en su elaboración, genera compromiso e identificación con los objetivos, y con ello, motivación en su consecución.

Se suele pensar que la planeación es algo que solo compete a las grandes empresas: sin embargo, lo cierto es que esta es fundamental para el éxito de toda empresa sin importar su tamaño, especialmente en esta época de cambios en donde prácticamente es una obligación anticiparse al futuro.

2.10 Proceso para desarrollar una planificación financiera

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. El proceso para desarrollar una planeación es el siguiente:

Figura 3. Proceso de la planificación financiera



Fuente: Elaboración propia con base en Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril, *Curso de administración moderna*, México, McGraw-Hill, 1984; Mintzberg, Henry y Brian Quinn James, *El proceso estratégico. Conceptos, contexto y casos*, México, 1991 y Steiner, George A., *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*, México, 1998.

Fase 1.

Desarrollo de la misión y objetivos A partir del análisis de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que la empresa tiene al desarrollar sus operaciones de producción de bienes y servicios y su interacción con el medio ambiente, fija lo que desea hacer para mantenerse como un negocio en marcha dentro del sector al que pertenece.

Fase 2.

Diagnóstico de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades La planeación empresarial necesita una evaluación de estos aspectos. En el caso de las fuerzas de las empresas existen diversas variables concretas que influyen en la solidez de la compañía, entre esos factores se encuentra la relación que mantiene con competidores, clientes, proveedores, bienes o servicios sustituidos, requisitos que el gobierno establece a las empresas, tecnología en los procesos de las empresas.

El análisis de la empresa y su relación con estos elementos permite identificar cuáles son los aspectos en que se encuentra débil y que de acuerdo a los daños que puede ocasionar a la empresa se convierten en amenazas. También pueden presentarse fortalezas en algunos aspectos, y en consecuencia ventajas.

Fase 3.

Desarrollo de estrategias: El desarrollo de estrategias debe de evaluarse en términos de oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas. Con lo cual se determina lo que la empresa desea lograr en específico, y así establece los mecanismos necesarios para conseguir los objetivos planteados, de alguna forma es la probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y objetivos.

Fase 4.

Preparación del plan estratégico Un plan estratégico contiene varios elementos, entre ellos:

- La misión y los objetivos organizacionales.
- La oferta de bienes, servicios o ambos.
- Un análisis y estrategias de mercado, incluyendo oportunidades y amenazas, y planes de contingencia.
- Las estrategias para obtener y utilizar los recursos tecnológicos, fabriles, de marketing, financieros y humanos.
- Las estrategias para emplear y desarrollar las competencias organizacionales y de los empleados.
- Informes financieros que comprendan proyecciones de pérdidas y ganancias.
- Indicadores financieros, de producción, de ventas, de desempeño de los trabajadores que ayuden a medir las metas alcanzadas.

Fase 5.

Preparaciones de planes tácticos La formulación de las actividades en detalle que contribuyan a conseguir los objetivos de la empresa, son necesarias para el desarrollo de los planes estratégicos, porque ayudan a instrumentar los planes estratégicos, establecen el cómo con precisión para desarrollar todas las actividades necesarias, para conseguir los objetivos de corto plazo.

Fase 6.

Control y diagnóstico de resultados Los controles ayudan a reducir desviaciones de los planes y proporcionan información útil para el proceso de planeación en curso. Miden la cantidad de cumplimiento de los objetivos que se establecieron al inicio.

Fase 7.

Planeación continua Es un proceso ininterrumpido dado que después de evaluar el grado de obtención de los objetivos designados en la etapa de desarrollo de misión y objetivos, identificar porque no se consiguieron y hacer de nuevo el proceso de planeación.

Koontz y O'Donnel, señalan que la planeación permite establecer lo que se desea hacer a través de la selección de los cursos futuros de acción que la empresa ha de realizar, la planeación presupone la existencia de alternativas y hay pocas decisiones para las cuales no exista algún tipo de ellas, aun cuando se trate de cumplir con los requisitos legales o de otra índole, tales como impuestos por fuerzas que están más allá del administrador.

La planeación estratégica establece las acciones de largo plazo. “En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las

acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.(Mintzberg, Henry y Brian Quinn James, El proceso estratégico. Conceptos, contexto y casos, México, 1991, p. 5).

La planificación financiera realiza estimaciones de los valores futuros de distintas variables. Algunas de las variables más importantes a tener en cuenta por la planificación financiera son:

- Nivel de Ventas
- Costos Operativos
- Nivel de activos que posee la organización y su grado de liquidez
- Tasa de interés y posibilidad de financiamiento
- Inversiones futuras

La planificación financiera no propone minimizar el riesgo, sino que se trata de un proceso por el que se decide qué riesgo afrontar y cuales resultan innecesarios o no merece la pena aceptar.

2.11 Problemas por falta de planeación financiera

- Perdida de oportunidades
Para alcanzar las metas corporativas y crecer, es necesario identificar oportunidades. Generalmente, esas oportunidades tienen una ventana de tiempo dentro de la cual pueden lograrse. Sin planificación, se arriesga a pasar por alto

las fechas límites para someter una solicitud, coordinar un esfuerzo de mercadeo o realizar un evento que puede ser crucial para la empresa, por ejemplo.

- **Asignación inadecuada de recursos**

Una gran idea es poco útil sin los recursos necesarios para ejecutarla. Para cualquier proyecto, a corto o largo plazo, hay que identificar qué y cuántos recursos hacen falta para completar el proyecto. Asignarlos adecuadamente y en la cantidad correcta es prácticamente imposible sin planificación. Si no se organiza, es imposible considerar todos los escenarios, incluyendo situaciones de emergencia. Tampoco se podrá preparar con el equipo necesario o verificar si está en buen estado.

- **Poca o ninguna eficiencia**

Ser eficiente es una meta de toda empresa. Eso no sucede sin la planificación adecuada. La eficiencia se alcanza analizando procesos y decidiendo qué pasos son innecesarios o redundantes. Cuando no se establecen procesos, cada individuo hará las cosas de la forma que entienda mejor. Sin un plan o protocolo a seguir, tus empleados estarán desorientados y perderán tiempo valioso que pudiera servir para salvar vidas o restablecer la operación lo antes posible.

- **Incumplimiento de metas**

A falta de un plan de acción para alcanzar las metas trazadas, los empleados no sabrán asignar valor ni importancia a sus tareas. No sabrán tampoco cómo aportan, con su trabajo, a la visión y misión empresarial. Para cumplir consistentemente con las metas corporativas, es necesario que los empleados cuenten con una dirección clara y concisa. Esta dirección no debe limitarse a grandes proyectos. Conviene desglosar las metas por departamento y por proyecto, para facilitar su cumplimiento.

- Incertidumbre que cuesta

Un ambiente laboral donde los empleados no tienen claro el curso de acción no produce los resultados deseados. Siempre debe haber un protocolo, que todos los empleados conozcan, y un responsable de hacer cumplir el protocolo. De otra forma, se crea un ambiente de incertidumbre y caos que afecta adversamente el desempeño de los empleados y, como consecuencia, el de tu empresa. Cuando no se planifica, es típico ver este escenario en situaciones de emergencia.

- Desventaja competitiva

Para tener una estrategia sólida y mantenerte competitivo, se necesita planificar y organizar. Recopilar los datos toma tiempo; analizarlos también. El conocimiento es poder. Cuando cuentas con datos sobre el mercado y conoces a tus clientes, logras ventajas competitivas que te mantendrán en la cima. Nada de esto ocurre por casualidad ni llega inesperadamente. Si no se planifica, se estará en el lado opuesto al éxito.

Generalmente el sector pymes emplea metodologías de trabajo en base a su experiencia, por lo que todos sus procesos de trabajo son llevados a cabo en forma empírica, haciendo que dependan completamente de las personas que los efectúan, y no de sistemas tecnológicamente avanzados que aseguren su correcta ejecución y el logro de mejores niveles de Calidad-Productividad-Sustentabilidad-Competitividad.

Encontramos que a las pymes se les dificulta y particularmente a sus dueños y colaboradores, desarrollar tanto el plan de negocios, los objetivos de la compañía, y las estrategias para lograr con tales ejercicios los objetivos prioritarios que se pudieron haber planteado, debido a que las pymes y sus colaboradores tienen que estar operando directamente el negocio y no le pueden dedicar el tiempo requerido a la planeación estratégica del mismo.

2.12 Clasificación de los planes financieros

Existen los planes financieros de: largo plazo (financiamiento e inversión) y los de corto plazo que por lo común se conocen como planes de flujo de efectivo (o tesorería) y los de emergencia.

Plan de largo plazo

Financiamiento e inversión el plan a largo plazo de la empresa se expresa de manera cuantitativa en forma de un conjunto coherente de previsiones relativas a las aplicaciones y los recursos a largo plazo. Estas previsiones se designan a menudo con la expresión: plan de inversiones y financiación.

El objetivo del plan es, cuantificar y obtener los recursos financieros permanentes que usara la empresa, lo cual le otorga un carácter en esencia financiero, en tanto que los presupuestos de operación, constituyen un instrumento de gestión, del cual el responsable financiero sólo extrae informaciones sobre el funcionamiento de la empresa.

Planeación de efectivo

El plan de tesorería permite que el presupuesto de tesorería funcione de manera adecuada.

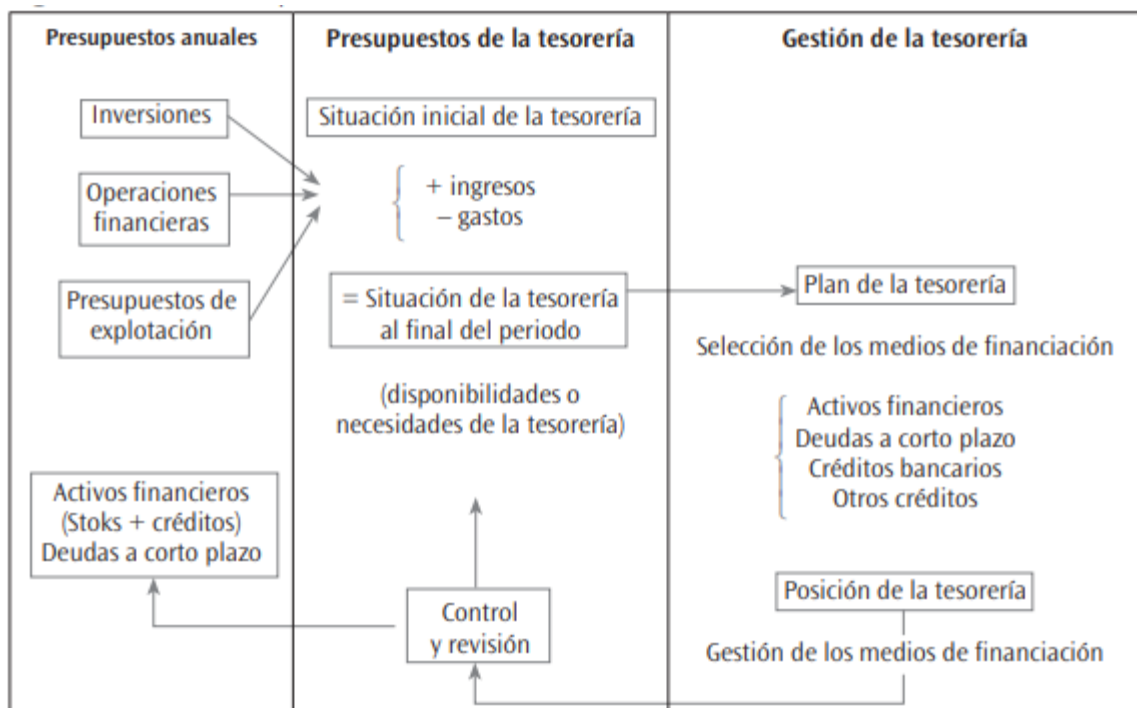
El objetivo de la gestión de la tesorería es, pues, asegurar la entrada de fondos en cantidad suficiente y a su debido tiempo para poder hacer frente a las obligaciones de pago. Con el fin de evitar crisis de liquidez en la empresa, que son causados por los problemas del flujo de efectivo de la empresa. La situación mensual del presupuesto anual nos da ya un sincronismo aceptable para el planeamiento y resolución previos de las necesidades financieras de la empresa. Sin embargo, el tesorero o cajero necesita de una previsión aún más minuciosa para poner en marcha, en el momento adecuado, los

recursos precisos e incluso en el caso de oscilaciones fuertes, promover decisiones de tipo general que eviten cualquier dificultad. La base de la planeación de caja son las fechas de vencimiento de cobros y pagos, que se conocen previamente por los presupuestos de ingresos y egresos. A partir de los compromisos diarios de pago y de ingresos, se deduce el estado financiero diario, y con él se prevén los ingresos y gastos futuros con sus vencimientos correspondientes, y se determina la obtención de los faltantes e inversión de los excedentes.

Planes financieros de emergencia

Los planes de emergencia, se hacen para hacer frente a la situación de emergencia o sucesos imprevistos que se presenta en las empresas, y deben prepararse con suficiente anticipación, para responder de forma adecuada a los apuros financieros y así lograr una respuesta más adecuada y con ello reducir el retraso en las propuestas de solución de los diferentes problemas que se puedan presentar.

Figura 2. Ciclo de la Planeación Financiera en la Tesorería



2.13 Presupuestos

Es de vital importancia la elaboración de presupuestos que se definen como un plan por escrito expresado en términos de unidades, dinero o ambos, en esencia es un modelo que representa el efecto de varios niveles de actividad (insumos) sobre los costos, ingresos y flujos de efectivo (resultados).

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Flujo de efectivo

La importancia del flujo de efectivo, según Opiela (2006), estriba en que, si hay algo que puede hacer que sobreviva o quiebre una empresa, es su flujo de efectivo. Por esta razón se necesita realizar una buena planeación de éste. El problema más común es el conocido síndrome cero, cuando el negocio va bien y tiene mucho efectivo el pequeño empresario tiende a no concentrarse en las necesidades futuras. La solución es trabajar directamente con los clientes en el desarrollo de nuevos negocios, de este modo se tendrá siempre presente la visión del futuro.

El error más grande que un pequeño empresario puede cometer es no controlar el saldo de caja y los flujos de efectivo. Es necesario hacer reportes mensuales por separado, es decir, las operaciones personales del propietario no deben mezclarse con las del negocio. Y además llevar un control rubro por rubro de las entradas y salidas de efectivo, siendo necesario contar con líneas de crédito suficientes para los períodos de baja liquidez; con la finalidad de no verse en la necesidad de buscar créditos de último minuto que pueden resultar muy costosos.

CAPITULO III. METODOLOGIA

3.1 Diseño de Investigación

En esta investigación se abordó el tema de la importancia de la planeación financiera y los beneficios que tiene para las pequeñas empresas llevarla a cabo. El método que se utilizó fue descriptivo de tipo transversal, ya que la información se recabo en un solo momento, con un enfoque cualitativo para determinar la importancia y beneficios de realizar la planeación financiera en las pequeñas empresas.

Se analizó y estudio el fenómeno en su contexto real sin manipular las variables, recabándose la información en un solo momento. Para la realización de este estudio se aplicó la técnica de investigación documental, análisis de contenido y entrevista.

3.2 Sujetos de Estudio

Los sujetos de esta investigación son las pequeñas empresas

3.3 Instrumento

Para recabar la información se aplicó la técnica de revisión documental y análisis de contenido, en libros y revistas sobre el tema de estudio, también se analizaron bases de datos del INEGI

CAPITULO IV. RESULTADOS

Como resultado de la investigación realizada se determinó que la planeación financiera influye en gran parte al éxito de la empresa, pero el darle continuidad es de vital importancia, pues si bien una gran parte de las personas que desean emprender un negocio si recorren a realizar un estudio de los costos y recursos, así como la administración de los mismos, mas no existe un seguimiento de esta.

En la actualidad no es que se desconozca el papel que tiene la planeación financiera dentro de los negocios, de lo que en realidad se carece es de la cultura financiera, esto se refiere al seguir el plan que se había establecido así como retroalimentarlo con la información que se vaya generando en el día a día de las operaciones, comúnmente se debe a que en las pequeñas empresas no suele contarse con personal capacitado para que siga desarrollando esta actividad o no se dedica el tiempo necesario, pues se le da prioridad a las actividades diarias solucionando problemas conforme se van presentando.

Por otra parte aunque en una pequeña proporción existen personas que no tienen conocimiento de los procesos de planeación y por esta razón no se realiza ni se recurre a una persona capacitada para brindar asesoría, estas personas se dejan llevar por su experiencia y corazonadas, esto los ve obligados a trabajar en base a su intuición lo que culmina muy comúnmente en el fracaso del negocio pues se toman decisiones sin estar basadas en situaciones estudiadas que brinden los distintos escenarios por los que se podría enfrentar referente al entorno comercial como lo son la competencia que origina una baja en la demanda, el tipo de cambio, el aumento de los insumos, la carencia de mano de obra o algún desastre natural dependiendo la ubicación de la empresa.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de planificación financiera es de vital importancia para la dirección y administración de una empresa ya que este nos ayuda a cumplir los objetivos previamente establecidos mediante las unas rutas o guías previamente planteadas y estudiadas.

La adopción de este a jugado un papel muy importante dentro de las PYMES para su crecimiento y buen funcionamiento a largo plazo, esto al establecer esquemas de trabajo.

Al aplicar este proceso se minimiza el miedo, duda o incertidumbre de alguna situación que podría llegar a presentarse y de alguna manera afectar el desarrollo de las actividades de la empresa todo esto mediante planes previamente establecidos y preparados de los distintos escenarios que podrían llegar a presentarse.

Del presente trabajo de investigación se puede deducir que no es tan grande la cantidad de empresas que inician operaciones sin tener un plan previamente trazado, si no que la problemática radica en que solo la aplican este al momento de hacer el plan de negocio y conforme pasa el tiempo se va dejando de lado este proceso por la falta de tiempo pues este se utiliza en las actividades que surgen día con día, esto genera que se utilicen más los planes correctivos que surgen de realizar la planeación cuando el problema ya se presentó.

Es muy alto el número de empresas que fracasan en los primeros dos años y esto es algo que podría evitarse mediante la planeación. Cuando a habido planeación casi no se dan pérdidas, sin embargo, son innumerables los resultados negativos en las empresas que no planearon adecuadamente o dejaron de hacerlo.

Establecer un plan financiero brinda tranquilidad pues ya se tienen detectados los factores que llegarían a ser un problema si esos se llegaran a presentar y se tienen listos los planes de contingencia para ser aplicados a la brevedad e impedir que este llegara a ser un gran problema y llevara a que el negocio fracase. Es indispensable que la dirección o la persona al frente del negocio lo considere como necesario.

REFERENCIAS

Morales Castro, Arturo; Morales Castro Jose Antonio. Planeación financiera. Editorial patria. México 2014.

Anzola, Sérvulo. Administración de la Pequeña Empresa. Editorial Mc. Graw Hill. Segunda Edición. México. 2002.

Crece Negocios (2016) Artículo informativo de la Web sobre el concepto e importancia de la planeación

Brealey, R. y S. Myer , (1994) Fundamento de Financiación Empresarial. Tercera Parte, cuarta edición, México, Editorial McGraw Hill.

Ackoff, Russell L. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. 1 ed. 1988).

Kenneth, 1985; Kazooba, 2006

Gittman Lawrence J. y Carl McDaniel. El mundo de los negocios. Editorial Harla. México. 1992.

Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Editorial CENGAGE Learning. Sexta Edición. México. 2010.

BMA GROUP © 2019 <https://brendamarreropr.com/6-terribles-consecuencias-de-no-planificar-en-las-empresas/>

Rodríguez Valencia Joaquín. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas.

Editorial Thomson. Quinta edición. México. 2002

Rodríguez Valencia Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. Editorial Thomson, Quinta edición. México. 2005.

Guzmán Valdivia, Isaac; La Ciencia de la Administración; Editorial Limusa; México. 1996.

García, D. Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. IMCP. México. 2004.

KOONTZ, Harold y O'DONELL CIRIL, Welhrich. Administración. México: Editorial Mc Graw Hill. 1985.

Debernardo, Héctor y Hurtado Hernández. Las PYMES. Editorial Ediciones Fiscales ISEF. México. 2008

Münch Galindo, Lourdes. Planeación estratégica, el rumbo hacia el éxito. Editorial Trillas, Primera edición. México .2006.

Münch, Lourdes; Planeación Estratégica. El rumbo hacia el Éxito. Editorial Trillas. 2da Edición. México. 2008.

Neck, Philip. Función e Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa. Editorial Mc. Graw Hill. 1989.

García García, Enrique; Garza Castaño, Ricardo; Sáenz Belmonte, Laura y; Sepúlveda García, Lucinda. Formación de Emprendedores. Universidad Autónoma de Nuevo León. Editorial CECSA. México. Preedición (2002).

García González Ana; Bória Reverter, Sefa. Los Nuevos Emprendedores. Creación de Empresas en el Siglo XXI. Publicaciones y Ediciones de la Universidad de Barcelona. España. 2005.