

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Trabajo Terminal

Estudio de caso Planeación Estratégica y Financiera, Caso Empresa de
Sistemas de Seguridad.

Presenta:

González Anguiano Lorena

Para obtener el **DIPLOMA** de:
ESPECIALIDAD EN DIRECCIÓN FINANCIERA

Director de Trabajo Terminal:

Dra. Sósima Carrillo

Mexicali, Baja California

Diciembre 2019.

ÍNDICE

Resumen	IV
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Planteamiento del Problema	7
1.3 Objetivo de la investigación	8
1.3.1 Objetivo Específico.....	8
1.4 Preguntas de Investigación.....	8
1.5 Hipótesis	8
1.6 Justificación	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	9
2.1 Planeación	9
2.2 Estrategia.....	10
2.3 Planeación Estratégica	11
2.4 Componentes del Planteamiento estratégico.....	12
2.4.1 Declaración de la visión.....	12
2.4.2. Declaración de la misión	12
2.5 Beneficios de la planeación estratégica.....	12
2.6 Características de la Planeación Estratégica.....	13
2.7 Organigrama de la Empresa Sistemas de Seguridad	13
2.8 Planeación financiera.....	14
2.9 Control Financiero.....	14
2.10 Análisis FODA.....	14
2.10.1 Análisis externo de la empresa	15
2.10.2 Análisis interno de la empresa	15
2.11 Establecimiento de los objetivos generales estratégicos y financieros.....	15
2.12 Diseño, evaluación y selección de estrategias.....	16
2.13 Diseño de planes estratégicos	16
2.14 Estrategias para obtener efectivo.....	16
2.14.1 Servicios.....	17
2.14.2 Productos	17

2.15 Recursos de las Empresas	17
2.15.1 Recursos humanos.....	18
2.15.2 Recursos financieros	19
2.15.3 Recursos técnicos	20
2.15.4 Recursos materiales.....	20
2.16 Áreas funcionales de las empresas	20
2.17 Función de mercadotecia.....	21
2.17.1 Investigación de mercados.....	22
2.17.2 Ventas	23
2.17.3 Publicidad.....	23
2.17.4 Distribución.....	23
2.18 Marco Legal	23
2.18.1 Objetivo del Marco legal	24
2.18.2 Requisitos.....	24
2.18.3 Atribuciones.....	25
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	26
3.1 Diseño de la Investigación	26
3.1.1 Alcances y limitaciones	26
3.1.2 Ubicación Espacial	27
3.1.3 Ubicación Temporal.....	27
3.2 Población	27
3.3 Muestra	27
3.4 Instrumentos	27
3.4.1 Entrevista y análisis de los departamentos.	27
3.4.2. Fuentes Primarias.	27
3.4.3 Fuentes Secundarias:.....	28
3.5 Procedimiento	28
3.5.1 Estrategia para Manejar los Resultados.....	28
3.5.2 Estudio de información	28
CAPÍTULO IV Resultados	28
4.1 Situación actual de finanzas:	29

4.2 Situación actual de las cuentas por pagar:	29
4.3 Situación actual de las cuentas por cobrar:	29
CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES y Recomendaciones	30
5.1 Conclusiones	30
5.2 Recomendaciones	31
5.3 Propuesta de un Plan Estratégico y Financiero	32
5.3.1. Antecedentes de la propuesta	32
5.3.2. Justificación de la propuesta	33
5.4 Propuesta de Misión	34
5.5 Propuesta de Visión	34
5.6 Análisis FODA.....	34
5.7 Planeación Estratégica y financiera	35
5.7.1. Estrategias	35
5.7.2 Objetivos estratégicos financieros	35
5.8 Propuesta de Plan Estratégico financiero.	35
5.8.1 Objetivo 1 Propuesta Mantener una estructura financiera óptima	36
5.8.2 Estrategia de Gestión de la Estructura financiera	36
5.8.2.1 Flujos de cobro	36
5.8.2.2 Flujos de pago	36
5.8.2.3 Gestión Bancaria	36
5.8.3 Objetivo 2 Propuesta para aumentar el margen de rentabilidad	37
5.8.3.1 Estrategia Gestión de resultados	37
5.8.4 Objetivo 3 Propuesta para optimizar las cuentas por cobrar	38
5.8.4.1 Estrategia Gestión de cuentas por cobrar.....	38
5.8.4.2 Políticas de crédito.....	39
5.8.5 Objetivo 4 Propuesta Optimizar cuentas por pagar	40
Referencias	42

RESUMEN

El presente trabajo es un caso de estudio realizado en la empresa “X” de Seguridad, S.A. de C.V., situada en la ciudad de Mexicali, Baja California. El objetivo es eficientizar recursos financieros y decidir de forma anticipada sobre las necesidades monetarias, buscando la máxima seguridad financiera. El diseño de investigación es de tipo descriptivo, no experimental, transversal, de corte cualitativo, se analizó la forma de tomar decisiones financieras, además se revisaron los procesos de facturación y cobranza en forma documental. En los resultados obtenidos se tiene que la empresa no cuenta con políticas de cobranza lo cual le genera falta de liquidez, viéndose afectado su flujo de efectivo. La empresa debe implementar una planeación estratégica y financiera para establecer un direccionamiento estratégico que garantice el control y desarrollo de la empresa, a través de acciones encaminadas a cumplir las metas planteadas que servirán de apoyo para optimizar el desempeño de la empresa con la mejora de actividades y rendimiento económico. Estas prácticas propiciarán la eficiencia en el manejo de recursos asegurando la calidad de los bienes y servicios que ofrece la empresa.

Palabras clave: Planeación Estratégica, Finanzas, liquidez, control.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, el cual era denominado a largo plazo. Con el tiempo, se ha ido perfeccionando y hoy en día, las empresas importantes cuentan con algún tipo de sistema y cada vez mayor cantidad de empresas pequeñas han seguido el ejemplo. La empresa Sistemas de Seguridad, se dedica a la venta e instalación de equipos de seguridad electrónica. Fue creada en el año 2018, en la ciudad de Mexicali, Baja California. Es una empresa especializada en proyectos de control de acceso y circuito cerrado de televisión. La ventaja competitiva sobre las demás empresas, es su personal altamente capacitado, trato directo, atención personalizada por parte de los Ingenieros a cargo y honestidad, ya que son elementos claves para la confianza con sus clientes. Actualmente se encuentra en crecimiento y ha conseguido un incremento de clientes potenciales por recomendación directa, a su vez, esto ha generado una planeación acelerada pasando puntos relevantes para una buena organización así como su control financiero.

Esta situación se ha presentado por no aplicar una planeación estratégica y financiera, dificultando sus diferentes áreas, operativa, administrativa, financiera, comercial y recursos humanos. Los procedimientos que se realizan al momento de obtener un proyecto comercial, primeramente se pactan las condiciones comerciales con el cliente, posteriormente se solicita al almacén, el equipo y accesorios para su instalación, una vez terminado el proyecto, se entrega al cliente su orden de servicio y se pasa el saldo a liquidar, ante la falta de una buena política de cobro por parte de la empresa, los clientes demoran en saldar dicho importe de 15 hasta 30 días, provocando falta de liquidez, tampoco elabora presupuestos de efectivo ni gastos, viéndose afectada en varios aspectos.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), existen 28 empresas dedicadas al servicio de seguridad privada en Mexicali, Baja California. (DENUE, 2019). Las empresas de seguridad privada en el estado han tenido crecimiento debido al aumento del índice delictivo en la ciudad, estas se dividen en rubros como vigilancia de bienes inmuebles, seguridad electrónica como alarmas y resguardo de información, transporte de valores y servicio de guardaespaldas. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU) del primer trimestre de 2019, el sentimiento de inseguridad en Mexicali incrementó ligeramente, ya que las personas mayores de 18 años perciben que su ciudad es menos segura. De un 65.1% en la medición de diciembre, pasó a un 69.9% en marzo de 2019. Entre las funciones de la Secretaría de Seguridad Pública del Estado de Baja California están el regular, supervisar y controlar la prestación de servicios de seguridad privada y expedir la anuencia o autorización del Ejecutivo del Estado, necesaria para su establecimiento y operación, así como autorizar el equipo y los aditamentos de protección necesarios para su función, conforme al reglamento que para tal efecto se expida; con la finalidad de que todas las empresas cumplan con la normatividad establecida para seguridad de los ciudadanos.

La importancia de la planeación estratégica y financiera es una necesidad para cualquier empresa que pretenda alcanzar éxito. Este trabajo permitirá diseñar estrategias financieras a corto plazo ya que considera el capital de trabajo, financiamiento corriente y la gestión del efectivo, además de permitir evaluar los resultados frente a sus objetivos, metas y responsabilidades de la empresa logrando posicionamiento, reconocimiento y expansión en la ciudad de Mexicali, Baja California. La planeación financiera requiere actividades como el análisis de los flujos financieros de una empresa, hacer proyecciones de diversas decisiones de inversión y financiamiento, siempre orientadas a la creación de valor. La empresa Seguridad se dedica a la venta e instalación de seguridad electrónica, sin embargo, carece de políticas de cobranza lo cual afecta de manera significativa sus recursos financieros. Este análisis permitirá tomar decisiones relacionadas con alternativas de inversión en productos o servicios, entorno competitivo, estrategias de venta, procedimiento de gestión de cobranza con un proceso integrado a la venta y servicio al cliente, funcionamiento del negocio y operaciones financieras, con la finalidad de eficientizar

sus recursos financieros a través de una planeación estratégica y financiera. Con todo ello, se pretende emplear a gente de la comunidad.

1.2 Planteamiento del problema

El problema en la mayoría de las empresas radica en que no están preparadas para hacer de sus estrategias algo realmente efectivo, dejan de lado la manera de desarrollarla, descuidando aspectos muy importantes, ya que carecen de una Planeación Estratégica, la importancia para cada organización exige que la empresa sea competitiva para satisfacer las necesidades de los clientes. Las empresas necesitan planear y ver los resultados al transcurso del tiempo.

La empresa requiere de una Planeación Estratégica y financiera para generar un impacto en la ampliación de toda la organización y en específico el área de ventas. Un modelo que ofrezca las herramientas necesarias para la toma de decisiones, indicadores de oportunidades y operación, manejar la información para formular estrategias y desarrollar los planes necesarios.

La empresa ha presentado una problemática por no aplicar una planeación estratégica y financiera, dificultando sus diferentes áreas, operativa, administrativa, financiera, comercial y recursos humanos. Los procedimientos que se realizan al momento de obtener un proyecto comercial, primeramente se pactan las condiciones comerciales con el cliente, posteriormente se solicita al almacén, el equipo y accesorios para su instalación, una vez terminado el proyecto, se entrega al cliente su orden de servicio y se pasa el saldo a liquidar, ante la falta de una buena política de cobro por parte de la empresa, los clientes demoran en saldar dicho importe de 15 hasta 30 días, provocando falta de liquidez, tampoco elabora presupuestos de efectivo ni gastos, viéndose afectada en varios aspectos.

1.3 Objetivo de la Investigación

Diseñar estrategias financieras a corto plazo para lograr una empresa competitiva y de rápido crecimiento en la región.

1.3.1 Objetivo específico

El objetivo del plan estratégico es diseñar la ruta que se va a seguir para alcanzar las metas y establecer la manera en que esas decisiones se transformen en acciones.

1. Definir el plan estratégico de la empresa, el cual incluya la misión y visión de la empresa, los cuales deben estar definidos con la estrategia y razón del ser del negocio.
2. Elaborar y desarrollar un análisis estratégico a nivel interno y externo.
3. Proponer un plan estratégico y financiero para fortalecer y cumplir con el objetivo planteado.

1.4 Preguntas de Investigación

En base a los objetivos que se quieren lograr, surgen las siguientes preguntas:

¿Cómo elaborar una propuesta para la planeación estratégica en la empresa?

¿Cómo beneficiará la aplicación de una planeación estratégica en la empresa?

1.5 Hipótesis

La hipótesis planteada pretende poner en práctica, oportuna y permanente una planeación estratégica financiera en la empresa de servicios de seguridad que permita el logro de resultados efectivos.

1.6 Justificación

La investigación permitirá dar solución a problemas que afecten a la empresa mediante la planeación estratégica, obtener estrategias y planes de acción para mejorar recursos

financieros, comerciales y humanos, además de permitir evaluar los resultados frente a sus objetivos, metas y responsabilidades de la empresa logrando posicionamiento, reconocimiento y expansión de la entidad.

El conocer sus fortalezas y debilidades, planear las actividades del personal, así como dar la capacitación necesaria para los cambios que requiera, agilizar la solución cuando se presente un problema, analizar las operaciones que se realizan día a día y que cambios se necesitan hacer para obtener más eficiencia forman parte de los objetivos establecidos.

Este análisis permitirá tomar decisiones relacionadas con alternativas de inversión en productos o servicios, entorno competitivo, estrategias de venta, gestión de cobranza con un proceso integrado a la venta y servicio al cliente, funcionamiento del negocio y operaciones financieras. Con todo ello, se pretende emplear a gente de la comunidad. .

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se muestran las principales bases teóricas aplicables al desarrollo del proyecto, partiendo de la generalidad de la estrategia empresarial, definición de planeación estratégica en su conceptualización más amplia, hasta llegar a la delimitación de los procesos que conforman un planteamiento estratégico financiero para la empresa.

2.1 Planeación

De acuerdo con Luna (2015) en su libro Proceso Administrativo, manifiesta que la administración se clasifica en dos etapas, la mecánica que se integra por las fases de planeación y organización y la dinámica que se forma por las fases de dirección y control.

La planeación es el inicio y la base del proceso administrativo, es decir, sin ésta, lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaría si haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y

eso sería poner en peligro su futuro. La planeación determina qué quiere la empresa, dónde se va a establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cómo lo va a lograr. Esto representa tener las respuestas correctas para no poner en riesgo a la empresa en un futuro, el cual es la planeación.

La falta de control financiero en las empresas es una de las razones principales que se presentan hoy en día, desde la micro, pequeña y mediana empresa, ya que deben centrarse y crear estrategias para el manejo de sus recursos financieros. Sin una planeación estratégica, se descuidan aspectos fundamentales en la organización entre manejo de recursos y rentabilidad de la empresa. La planeación es una guía para elaborar análisis e implementar medidas en la empresa para la toma de decisiones. De acuerdo con Ramírez y Cabello (1997), la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión. Para tener una concepción clara de lo que significa planeación, se presentan algunas definiciones relevantes:

De acuerdo con Terry (1967): “Planeación es la selección y relación de los hechos, así como la formulación y uso de suposiciones, respecto al futuro en la visualización y formulación de actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”. Koontz y Donnell (1972), mencionan que “planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo”.

2.2 Estrategia

Las organizaciones han sido expuestas a una serie de cambios debido a diversos factores que repercuten a nivel mundial, aspectos políticos, ambientales, sociales y económicos. Si bien, las empresas deben prepararse para desarrollar estrategias que les permitan competir de la mejor manera y cumplir con las expectativas del mercado y de sus clientes.

Para Stoner (1989), señala en su libro “Administración” que se emplean distintos términos: “planeación a largo plazo”, “planeación general”, “planeación estratégica”.

De acuerdo con Koontz (1991) “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”.

Aunque diversos autores indicaron que la estrategia debe buscar respuestas a factores internos y externos, en virtud, que repercuten en el giro de la empresa.

2.3 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es una colección organizada de piezas importantes, tareas, información y finanzas básicas de la empresa. Es una herramienta básica de mejora para cualquier negocio. La planificación se trata de la primera actividad del ciclo administrativo, la toma de decisiones relacionadas con las metas y los objetivos perseguidos por una empresa así como las actividades a realizar para el logro de los mismos.

Taylor y Fayol, pioneros y padres de la administración moderna, introdujeron la actividad de planificar como un instrumento del proceso administrativo. A través de este caso de estudio, se expresan los objetivos empresariales que se desea alcanzar, a medio o largo plazo, y se detalla el modo en el que se va a conseguir.

Steiner (2007), señala que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por lo que cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expondrá a un desastre inevitable. En el año 1973, Drucker definió que planificación estratégica como “el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro, en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones”. Morales (2014) propuso que “La planeación estratégica de la empresa se desprende la planeación financiera, donde esta última

ayuda a diseñar la obtención del financiamiento para la compra de activos y medir la rentabilidad de las inversiones”.

2.4 Componentes del Planteamiento estratégico

2.4.1 Declaración de la visión

Albrecht (1996) define la visión de una organización como: “La imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser” una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o en lo que pretende convertirse. Aquí responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? o ¿A dónde queremos llegar?

2.4.2. Declaración de la misión

Navas y Guerras (2002), mencionan que: “La misión debe recoger la razón de ser de la empresa, que justifica su existencia”. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?”

2.5 Beneficios de la planeación estratégica.

Para Steiner (2007), algunos beneficios de la planeación estratégicas son: es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección, formula y contesta preguntas importantes para una empresa e introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio. A su vez, ayuda a desarrollar un proceso para asegurar el sustento financiero de la empresa, algunos de los beneficios que se logran conseguir son:

- Ser una empresa competitiva en la región, con productos innovadores para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Realizar un análisis en la empresa mediante razones financieras.
- Analizar periódicamente los estados financieros para la toma de decisiones.
- Incrementar la rentabilidad y valor de la empresa.
- Identificar los riesgos.

2.6 Características de la Planeación Estratégica

1. La planificación estratégica es un instrumento al servicio de un colectivo humano para que este logre el éxito desde su contexto.
2. Todos los grupos implicados deberán beneficiarse del plan.
3. El plan debe ser único y contextualizado
4. Es una acción integrada que fomenta los beneficios y coordinación en la empresa.
5. El plan debe tener resultados que serán conocidos conformes se vayan logrando.
6. El plan tiene una naturaleza flexible, adaptarse a las circunstancias cambiantes del momento y lugar.

2.7 Organigrama de la Empresa Sistemas de Seguridad



Figura 1 Organigrama

2.8 Planeación financiera

Según Moreno (2003), menciona que “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”. A su vez Gitman (2012), menciona, que existen dos aspectos claves del proceso de la planificación financiera, que son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa.

2.9 Control Financiero

De acuerdo con García (2003), define el control como: “ aquel que proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y de rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamento y actividades que lo integran”.

El control financiero es la etapa posterior a la implantación del plan financiero. Un plan financiero sin mecanismos de control está condenado al fracaso. Las organizaciones deben enfocar este control financiero en el diagnóstico de la salud económica y financiera y detección de problemas, en virtud, de tomar medidas correctivas orientadas a alguna situación negativa que se haya presentado. De igual manera, el control financiero permite tomar medidas de reducción de costos en los diferentes departamentos de la organización, con ello, invertir en un área para potenciar o reorientar gastos.

2.10 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que ayuda a identificar y contrastar las fortalezas y debilidades, contra las oportunidades y amenazas que depara el mercado a las empresas. El conocer las fortalezas y debilidades, planear las actividades del personal, así como dar la capacitación necesaria para los cambios que requiera, agilizar la solución cuando se presente un problema, analizar las operaciones que se realizan día a día y que cambios se necesitan hacer para obtener más eficiencia forman parte

de los objetivos establecidos. Este análisis permitirá tomar decisiones relacionadas con alternativas de inversión en productos o servicios, entorno competitivo, estrategias de venta, gestión de cobranza con un proceso integrado a la venta y servicio al cliente, funcionamiento del negocio y operaciones financieras. Con todo ello, se pretende emplear a gente de la localidad. Zambrano (2006) define que el análisis FODA como: “Una herramienta o técnica empleada en la planificación corporativa, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen”. Consiste en analizar las fortalezas y debilidades de la empresa.

2.10.1 Análisis externo de la empresa

Consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. En el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, tecnológicas, así como la competencia, clientes y proveedores de la empresa.

2.10.2 Análisis interno de la empresa

Consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, detectar sus fortalezas y debilidades. Se evalúan los recursos que posee la empresa, ya sean, financieros, humanos, materiales y tecnológicos.

2.11 Establecimiento de los objetivos generales estratégicos y financieros.

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Una vez realizados los análisis externos e internos en la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas. Cibrán, Prado, Crespo y Huarte (2016) concluyeron que los objetivos financieros es la base sobre la que se articula la planificación financiera, los cuales deben ser fijados de acuerdo a los objetivos generales de la empresa y a los resultados obtenidos del diagnóstico.

2.12 Diseño, evaluación y selección de estrategias.

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible dichos objetivos. El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

Se valúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados. Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior. Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una. Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

2.13 Diseño de planes estratégicos

Finalmente, una vez que se han determinado las estrategias que se van a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

2.14 Estrategias para obtener efectivo.

De acuerdo con Johnson (2006), establece que las estrategias aplicadas para obtener efectivo, es lo mismo que la entrada que se obtiene a través de los servicios y productos. VanDer (2005) define que la parte financiera de la empresa depende de los ingresos que esta percibe por ventas de sus productos o servicios, o del capital aportado por los socios accionistas.

2.14.1 Servicios

Como menciona Stanton (2005) en su libro, define el servicio como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Para Cobra (2003) menciona que es importante saber el grado de satisfacción en relación al servicio en la organización, por ello es necesario identificar quienes son los clientes y que esperan, diferenciar sus necesidades y valorar individualmente, interactuar con cada uno de ellos para redefinir y personalizar los servicios con base en las necesidades y expectativas de los distintos clientes. Es decir, se concluye que las organizaciones deben tener amplio conocimiento del tipo de organización al que consideran prospecto para satisfacer las necesidades y garantizarlas.

2.14.2 Productos

Según Walker (2005), define a los productos como: “el conjunto de atributos tangibles o intangibles los cuales están orientados a satisfacer las necesidades de los consumidores. Todos los productos están compuestos por diferentes características, las cuales en conjunto o de manera individual ofrecen beneficios a los clientes para satisfacer las necesidades. Una de estas características es la marca, la cual es utilizada para diferenciar el producto o servicio con respecto a los ofrecidos por la competencia o de otros similares.

2.15 Recursos de las Empresas

Como menciona el autor Luna (2015) en su libro Proceso administrativo, nos dice que para que las empresas puedan funcionar en forma efectiva, requieren de un conjunto de elementos para que desarrollen su trabajo y logren satisfacer las necesidades de la sociedad. A estos elementos se les conoce recursos humanos, recursos financieros, recursos técnicos y recursos materiales.

Recursos de las Empresas

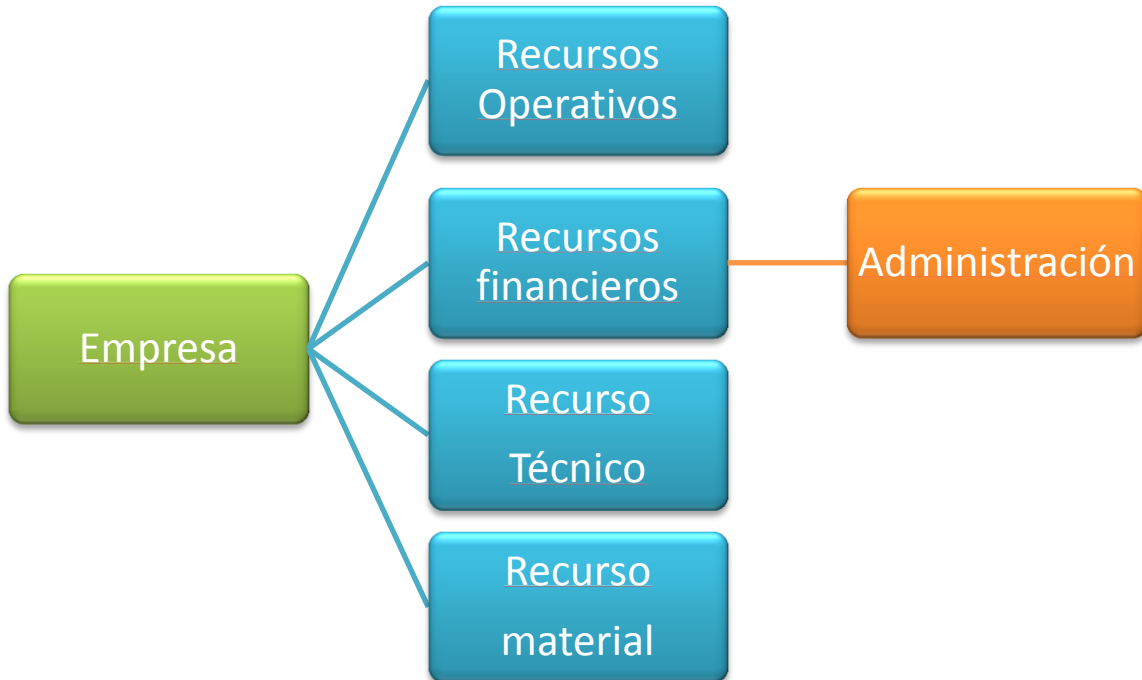


Figura 2. Empresas, recursos y administración.

2.15.1 Recursos humanos

El elemento generador de transformación y progreso de la empresa es el recurso humano, es decir, el activo más importante de la empresa, ya que sin éste, los demás recursos no podrían funcionar ni cumplir con sus funciones.

Luna (2015) nos indica que el recurso humano debe ser identificado, que se necesita realizar en forma correcta el reclutamiento, selección, contratación, desarrollo, control y planeación, así como capacitar y actualizar según las necesidades de la empresa.

Con ello, la empresa debe optar el capital humano necesario en base a su tamaño para alcanzar su productividad en bienes y servicios.

De acuerdo con Luna (2015), según la estructura de la empresa, el recurso humano puede ser:

1. Obreros. Calificados y no calificados.
2. Empleados. Calificados y no calificados.
3. Supervisores. Se encarga de vigilar el correcto cumplimiento de sus funciones.
4. Técnicos. Su trabajo consiste en idear diseños de productos, sistemas, métodos, controles, entre otros.
5. Gerentes o mandos medios. Estos ejecutivos se responsabilizan en tácticas y son la sinergia entre el nivel operativo y la alta dirección.
6. La alta dirección. Consiste en aquellos recursos que definen las bases estratégicas para que la empresa se diversifique a corto, mediano o largo plazo, y ésta es la base para que los demás recursos funcionen con eficacia y eficiencia.

2.15.2 Recursos financieros

Según Luna (2015), nos dice que son los valores monetarios que pueden ser propios o ajenos de los que dispone la empresa para hacer frente a sus obligaciones e inversiones. Tienen gran importancia, dado que si no hay dinero no se pueden adquirir los recursos materiales, remunerar al recurso humano ni desarrollar los recursos técnicos.

Los recursos financieros propios se clasifican en:

1. Dinero en efectivo
2. Capital (Aportaciones de los socios)
3. Utilidades

Los recursos financieros ajenos son:

1. Préstamos bancarios de proveedores y acreedores.
2. Emisión de valores como: bonos, acciones, otros.

2.15.3 Recursos técnicos

De acuerdo con Luna (2015), los recursos técnicos son los modelos o métodos que sirven como herramienta para lograr que los recursos humanos, financieros y materiales cumplan con sus propósitos, así, la empresa funcionará correctamente.

En el caso de estudio de la empresa Sistemas se verá reflejado en lo siguiente:

1. El método utilizado en el Departamento de Servicios e Instalación logre sus objetivos.
2. Proceso de la administración estratégica.

2.15.4 Recursos materiales

El autor Luna (2015) menciona que los recursos materiales de una empresa son el conjunto de elementos o factores fundamentalmente tangibles y cuantificables, como:

1. Instalaciones (terrenos, edificios, oficinas, almacenes, otros).
2. Equipo: maquinaria, equipo de cómputo, equipo de transporte, herramientas, otros.
3. Materiales y suministros diversos: inventarios, materia prima, artículos de oficina, suministros de producción, otros.

La empresa Sistemas requiere planear sus recursos materiales para lograr la calidad total en el servicio de instalación y mantenimiento de equipos de seguridad electrónica, logrando efectividad hacia el cliente y la empresa.

2.16 Áreas funcionales de las empresas

Henry Fayol (1845-1925). Ha sido considerado como uno de los principales precursores de la administración, y se le conoce como el padre de la administración. Su aportación hacia las empresas han sido la base para estructurarlas. Según Fayol, debería realizarse en cualquier organización la siguiente división:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra-venta e intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y coordinación de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
5. Funciones de contabilidad, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones anteriormente mencionadas, las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa.

Henry Fayol argumentó que las funciones anteriores deben de integrar la empresa para que cumpla con sus objetivos.

2.17 Función de mercadotecia

La función de mercadotécnica se estructura con las áreas de ventas, investigación de mercado, publicidad y distribución.

Kotler (1999) define la mercadotécnica como: “el análisis, organización, planificación y control de los recursos, las políticas y las actividades de la empresa que afectan al cliente con vista a satisfacer las necesidades y deseos de grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello una utilidad”.

La función de mercadotécnica está compuesta por cuatro factores clave:

1. Producto.
2. Precio
3. Promoción
4. Distribución

El producto se conforma por los atributos que oferta el artículo o servicio. El precio se concreta tomando como base el soporte de beneficios que el consumidor está dispuesto a pagar a cambio de obtenerlo. La promoción tiene como finalidad acercar el producto al cliente mencionando sus ventajas, y la distribución para hacer llegar el producto o servicio al cliente.

Factores Clave de mercadotecnia



Figura 3 Factores clave de mercadotecnia.

2.17.1 Investigación de mercados

La empresa por medio de metodología debe analizar las características del mercado meta, la competencia y ubicación para encontrar la mejor forma de comercializar sus productos y servicios de seguridad.

2.17.2 Ventas

Son el resultado final del trabajo de mercadotecnia y representa el indicador para que la empresa valore sus ingresos para el éxito o fracaso de la misma.

2.17.3 Publicidad

Debe entregar un mensaje a través de medios de gran alcance, con el fin de informar a sus clientes como al público acerca de un producto o servicios que se ofrezca.

2.17.4 Distribución

En este punto se trata de ampliar y llevar a cabo en forma efectiva la estrategia de mercadotécnica mediante políticas planeadas en cuanto a canales de distribución.

Se requiere diseñar, motivar y controlar a la empresa Sistemas de seguridad en su estructura de distribución.

2.18 Marco Legal

Debido al crecimiento en la demanda de los servicios y funciones de seguridad privada en el Estado de Baja California, tanto en el ámbito tecnológico como humano, la seguridad privada constituye en la actualidad, una herramienta relevante en la ejecución de las acciones para la preservación de la vida y la integridad de las personas y su patrimonio; pues al tener los prestadores de servicios de seguridad privada en el Estado, el carácter de coadyuvantes de las instituciones de seguridad pública, se incrementa la eficacia en la prevención de los actos delictivos; radicando en ello la importancia de regular su funcionamiento en forma adecuada y actualizada.

La Dirección de Servicios de Seguridad Privada se encarga de regular a las personas físicas o morales que presten o pretendan prestar servicios de seguridad privada,

dentro de la circunscripción territorial del Estado de Baja California, en cualquiera de las siguientes modalidades:

1. Protección y vigilancia de lugares y establecimientos
2. Seguridad electrónica
3. Traslado y custodia de bienes o valores
4. Vigilancia interna
5. Seguridad por medio de canes
6. Traslado y protección de personas
7. Investigación privada
8. Servicios de blindaje de vehículos y
9. Las demás actividades que por su naturaleza se encuentren relacionadas directa o indirectamente con las funciones de seguridad privada.

2.18.1 Objetivo del Marco legal

Integrar el registro de prestadores de servicios de seguridad privada, así como regular, supervisar y sancionar la actividad de estos, en estricto apego a las disposiciones establecidas en la normatividad aplicable.

La empresa Sistemas de Seguridad entra en la modalidad de Seguridad electrónica cumpliendo con los siguientes requisitos:

2.18.2 Requisitos

Quienes pretendan prestar Servicios de Seguridad Privada en la modalidad de seguridad electrónica, además de satisfacer los requisitos del Artículo 9 del presente Reglamento, deberán acreditar el cumplimiento de los siguientes requisitos mínimos de operación:

- I. Contar con el personal, equipo, vehículos de motor, sistemas, instalaciones e infraestructura necesarios para prestar adecuadamente los Servicios de Seguridad Privada, y

- II. Que los Servicios de Seguridad Privada se proporcionen las veinticuatro horas, todos los días del año en forma ininterrumpida, cuando incluyan el monitoreo o verificación de alarmas, video vigilancia o sistemas de ubicación de bienes o personas.

2.18.3 Atribuciones

- I. Integrar el registro de prestadores de servicios de seguridad privada en el Estado.
- II. Practicar las visitas de inspección y requerir a los prestadores de servicios de seguridad privada en el Estado, de la información que se estime necesaria para la debida regulación, en la prestación de los servicios de seguridad privada en términos de la Ley de Seguridad Pública y del Reglamento aplicable.
- III. Aplicar las medidas cautelares previstas en el reglamento correspondiente.
- IV. Solicitar a las Instituciones de Seguridad Pública en el Estado, a que se refiere la Ley de Seguridad Pública, el auxilio para supervisar las actividades así como cualquier información relacionada con dicha actividad.
- V. Expedir, negar, cancelar o suspender la autorización, así como su revalidación o modificación, en los casos previstos en la Ley de Seguridad Pública y el reglamento correspondiente.
- VI. Evaluar y supervisar el funcionamiento de la prestación de los servicios de seguridad privada en el estado.
- VII. Emitir el acuerdo de inicio, resolver el procedimiento e imponer las sanciones previstas en el reglamento de la materia por parte del Director, así como, substanciar el procedimiento por parte del personal adscrito a esta Dirección.
- VIII. Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus funciones y expedir certificaciones de los documentos existentes en la dirección a su cargo, por requerimiento expreso de autoridad competente o de parte legítima.
- IX. Imponer y ejecutar las sanciones previstas en la normatividad aplicable, por incumplimiento de los prestadores de servicios de seguridad privada en el Estado.

- X. Denunciar ante la autoridad competente, los hechos u omisiones presuntamente delictivos de que tenga conocimiento en el ejercicio de sus atribuciones.
- XI. Autorizar al personal que supervisará las actividades de los prestadores del servicio de seguridad privada y emitir las órdenes de inspección correspondientes.
- XII. Autorizar o negar las altas del personal operativo propuesto, y en su caso, del equipo y aditamentos de protección necesarios, para el cumplimiento de los servicios de seguridad privada, cuando así corresponda.
- XIII. Desempeñar las demás funciones inherentes a su cargo, o las que le sean encomendadas por sus superiores jerárquicos, así como las determinadas en el presente Reglamento y demás disposiciones aplicables.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es un caso de estudio, de tipo descriptivo, no experimental, transeccional, ya que se analizó y describió el efecto de aplicar una planeación estratégica y financiera en la empresa denominada “Sistemas de Seguridad” en Mexicali, Baja California. Las variables fueron estudiadas en su entorno normal, obteniéndose la información en un solo momento. El enfoque de este caso de estudio fue cualitativo, se realizaron entrevistas al personal del área administrativa y al director de la empresa con el objetivo de describir el proceso de su control financiero. Así mismo, se aplicó la técnica de observación sobre la realización de las operaciones diarias de la empresa analizada.

3.1.1 Alcances y limitaciones

La planeación estratégica y financiera es una herramienta de gestión empresarial de gran importancia, ya que contribuye al logro de objetivos y metas planteadas por las empresas. En este caso de estudio se realizará un estudio de la planeación y finanzas

en la empresa Sistemas para identificar los factores que dificultan su proceso, además de proponer soluciones alternativas.

3.1.2 Ubicación Espacial

El presente caso de estudio se realizará en la Empresa Sistemas, de la ciudad de Mexicali, Baja California.

3.1.3 Ubicación Temporal

El presente caso de estudio se realizará durante el semestre Julio a Diciembre de 2019.

3.2 Población

La población estuvo conformada por todo el personal de la organización que labora en forma permanente en la empresa Sistemas de Seguridad.

3.3 Muestra

Constituye la totalidad de empleados de la organización.

3.4 Instrumentos

3.4.1 Entrevista y análisis de los departamentos.

1. Departamento Contable de la empresa
2. Departamento Administrativo
3. Departamento Operativo

3.4.2. Fuentes Primarias.

1. Gerente General
2. Gerente Administrativo
3. Departamento de Contabilidad

3.4.3 Fuentes Secundarias:

1. Bibliografía Planeación Estratégica y financiera
2. Internet

3.5 Procedimiento

Para este proceso de recolección de información, se aplicarán entrevistas con los directivos y encargados de las áreas administrativa y contable de la empresa Sistemas, para obtener información a evaluar. Además de la observación directa para determinar cómo se ha venido desarrollando la planeación financiera en la organización.

3.5.1 Estrategia para Manejar los Resultados

Una vez recabada la información, el siguiente paso es ordenar, clasificar y realizar el procesamiento de la información con la finalidad de obtener los resultados.

3.5.2 Estudio de información

Los resultados obtenidos serán interpretados para realizar una propuesta de una planeación estratégica y financiera para la empresa Sistemas de Seguridad.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

Se observó que la empresa no tiene una adecuada planeación estratégica y financiera que le permita prever escenarios difíciles. La empresa no maneja un control financiero, principalmente en el área de cobranza y ventas a realizar. Por lo que la empresa se vio afectada en liquidez y rentabilidad, al no tener capacidad de pago en el corto plazo. Además, no elabora presupuestos de efectivo ni de gastos, viéndose afectada en varios aspectos. Es indispensable que la empresa considere la administración de sus recursos como una forma estratégica para hacer frente y preparar escenarios ante una posible crisis.

Ante esta situación se establecieron estrategias de cambio para mejorar su situación financiera, reduciendo su cartera vencida y aumentando sus ventas, permitiendo contar con liquidez en las operaciones de forma continua, se detallan los hallazgos:

4.1 Situación actual de finanzas:

El departamento de finanzas es de gran importancia en cualquier organización, ya que por medio de este departamento se obtienen los bienes y servicios que se requieren para operar, en virtud de que la empresa Sistemas de Seguridad presentó en los últimos meses su índice de liquidez por debajo de lo establecido lo que generó inestabilidad en el pago de sus obligaciones.

4.2 Situación actual de las cuentas por pagar:

La empresa paga a sus Proveedores al contado por el momento, en virtud de que no cuenta con crédito por parte de sus proveedores por ser una empresa con poco tiempo de inicio, lo cual representa que debe cubrir el pago inmediatamente al realizar la orden de compra a su proveedor, la empresa ha establecido que sólo se efectúen las compras necesarias para el Departamento de Instalaciones y Servicios para no tener sobre inventarios.

4.3 Situación actual de las cuentas por cobrar:

Actualmente la empresa Sistemas de seguridad no cuenta con un departamento de cobranzas y por lo mismo no tiene definido las políticas de cobranza, por lo que la rotación de sus cuentas no son controladas adecuadamente, el nivel de días de cobro en la empresa fue de 30 días, por este motivo se ha visto la necesidad de buscar el tiempo óptimo de cobro que permita mejorar la gestión de los recursos, sin atravesar problemas que afecten las actividades normales de la empresa.

CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El presente trabajo tuvo el objetivo de revisar la planeación en la empresa Sistemas, con el fin de determinar mejores prácticas en la organización. En virtud de implementar mejoras administrativas y un buen control financiero. Cualquier empresa puede ser exitosa, siempre y cuando se opte por generar y elaborar procedimientos de control, planeación, presupuestos, programas, estrategias, con la finalidad de lograr una mayor eficiencia dentro de la empresa.

En este caso de estudio, primeramente se revisó a través de un análisis los antecedentes de la empresa, revisando su organización y administración, así como su presencia en el mercado

Referente a su objetivo número 2, se concluye que sus directivos deben desarrollar estrategias a nivel interno y externo, enfocadas directamente en las diferentes áreas de la empresa, estas herramientas ofrecerán elementos valiosos para rectificar el rumbo de la empresa, lo cual traerá mejoría en diversos aspectos, por ello se realizó un análisis FODA para conocer sus fortalezas y debilidades.

Referente al objetivo número 3, la empresa carece de una planeación financiera, se concluye que la empresa al no planificar a corto plazo, no le permite visualizar un horizonte futuro que le brinde herramientas necesarias para enfrentar los cambios en su entorno, afrontar las necesidades en el corto y largo plazo, ya que no tiene claramente definida una planeación. La organización tiene la necesidad de seguir buscando estrategias para mejorar su control financiero, así como captar clientes que aporten liquidez inmediata y un plan de acción de cobros.

Como conclusión, se determina que es indispensable que la empresa tenga amplio conocimiento sobre los beneficios y virtudes de una buena planeación estratégica y financiera, esta herramienta ofrecerá elementos valiosos que permitirá a sus directivos a tomar decisiones oportunas a partir de políticas, estrategias y planificaciones con la finalidad de recaudar valor de sus productos y servicios para sus clientes. De esta

manera, la empresa logrará ser óptima y lucrativa con la puesta en marcha de una adecuada planeación estratégica y financiera.

5.2 Recomendaciones

En relación a la problemática que presenta la empresa, se recomienda fomentar una cultura en la que periódicamente se documente de manera formal las políticas y procedimientos de la organización. Se sugiere elaborar un manual de organización, como instrumento administrativo para difundir las líneas de autoridad y responsabilidad y a su vez invertir en capacitación de su personal, ya que es su recurso más importante, con una capacitación constante podrán desarrollar habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas asignadas en la empresa, con la finalidad de aumentar la productividad en la empresa.

Es importante ejecutar y controlar la planificación financiera, para lograr el crecimiento y a su vez, se cumplan metas y objetivos en el tiempo establecido, con la finalidad de utilizar eficientemente los recursos con el fin de incrementar su rentabilidad. Realizar proyecciones presupuestarias en los diferentes departamentos para revisar y prever las necesidades dentro de la empresa para la toma de decisiones y minimizar posibles riesgos.

Evaluar el desempeño de su personal, así como otorgar aumentos por objetivos alcanzados, con la finalidad de estimular la fuerza laboral.

5.3 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO

De acuerdo con las metodologías utilizadas en el presente Caso de Estudio en la empresa Sistemas, se mencionan las siguientes propuestas para lograr una mejora en la organización.

Los aspectos que serán propuestos se describen a continuación:

1. Aspectos Administrativos
2. Aspectos técnicos
3. Aspectos financieros
4. Aspectos sobre cobranza.
5. Aspectos sobre ventas.

Los puntos a tratar en los aspectos a proponer se mencionan a continuación:

1. Definir el plan estratégico el cual incluye la misión, visión y objetivos de la empresa.
2. Elaborar un análisis estratégico a nivel interno y externo.
3. Diseñar un plan financiero a corto plazo para fortalecer y cumplir con los objetivos planteados.
4. Realizar una planeación de efectivo.
5. Establecer políticas de cobranza.
6. Llevar a cabo una evaluación del desempeño.

5.3.1. Antecedentes de la propuesta

En la empresa Sistemas, no se realizan presupuestos de ventas por lo que no tiene una proyección futura, carece de una planeación en la organización, retraso en las cuentas por cobrar, provocando dificultades de liquidez para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, por lo que requiere políticas de cobranzas efectivas.

5.3.2. Justificación de la propuesta

En el presente capítulo, se propone un modelo de planificación estratégica financiera para la empresa Sistemas de Seguridad, con el objeto de mejorar su desempeño administrativo y financiero en el mediano y largo plazo. La planeación estratégica debe estar apoyada en la proyección de planes en cada una de las áreas de la empresa, en virtud de avanzar conjuntamente en la misma dirección, para cumplir con sus objetivos basados en la visión y misión de la empresa. El objetivo general consiste en guiar a la empresa Sistemas sujeta en el caso de estudio a organizar y planificar su organización. Se considera inicialmente proponer la misión y visión. Como segundo lugar, de acuerdo a la empresa, elaborar análisis FODA y por último, de acuerdo al estudio financiero, establecer objetivos y estrategias que representen la acción, distribución de recurso y proyección numérica de resultados de la empresa en el periodo 2019-2020.

La presente propuesta se basa en el resultado de la participación directa de los directivos, encargados de departamento y colaboradores, así como el presente caso de estudio, está enfocado en dar un tratamiento a las cuentas de mayor importancia en la empresa.

Cuestionamientos básicos para el Plan Financiero administrativo



Figura 4 Elementos básicos de la administración

5.4 Propuesta de Misión

Proporcionar soluciones profesionales en seguridad electrónica integral, que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, con excelencia de servicio y responsabilidad.

5.5 Propuesta de Visión

Ser una empresa de renombre en el mercado de seguridad, siendo competitivos y dando soluciones reales y efectivas a nuestros clientes.

Ser una empresa de seguridad electrónica líder en la región.

5.6 Análisis FODA

INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerza laboral altamente capacitada. 2. Trabajo en equipo consolidado. 3. Sólida atención de servicio al cliente. 4. Cartera de clientes de prestigio. 5. Capital de trabajo estable. 6. Ventaja en experiencia 7. Crecimiento de la rentabilidad. 8. Tendencia a la baja de costo financiero. 9. Estructura de gastos fijos estable. 10. Atención personalizada hacia el cliente. 11. Atención de respuesta inmediata para el cliente. 12. Ubicación estratégica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente gestión de cobranza. 2. Aumento de gastos variables en compras. 3. Cuentas por cobrar elevadas respecto a ventas. 4. Falta de promoción y publicidad. 5. Falta de ejecución de planeación y presupuestos. 6. Líneas de autoridad poco eficiente en la toma de decisiones y liderazgo. 7. Ausencia de procesos en el servicio y empresa.
EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtención de financiamiento externo. 2. Elevar el índice de crecimiento de ventas. 3. Expansión de líneas de servicios a clientes existentes. 4. Ingresar a nuevos nichos de mercado. 5. Herramientas para servicios postventa 6. Expansión 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento general en nivel de precios de materiales e insumos requeridos. 2. Servicios sustitutos por competencia ilegal. 3. Proveedores insuficientes en el área. 4. Costos en avance tecnológico. 5. Mejor oportunidad laboral para empleados. 6. Incertidumbre económica. 7. Competencia del mercado.
POSITIVAS		NEGATIVAS

Tabla 1 Fuente: Elaboración propia.

5.7 Planeación Estratégica y financiera

5.7.1. Estrategias

La presente propuesta permitirá maximizar el valor de la empresa Sistemas.

1. Gestión de resultados.
2. Estructura financiera.

5.7.2 Objetivos estratégicos financieros

1. Mantener una estructura financiera óptima.
2. Aumentar el margen de rentabilidad.
3. Optimizar las cuentas por cobrar de la empresa.

5.8 Propuesta de Plan Estratégico financiero.

En el presente trabajo se describen los lineamientos de acción para los objetivos estratégicos financieros mencionados anteriormente, se establecen indicadores y metas para cada uno de ellos.

Propuesta Plan Estratégico Financiero 2019-2020

Objetivo		Estrategia	Lineamiento
1	Mantener una estructura financiera óptima.	Gestión de la Estructura financiera	<ol style="list-style-type: none">1. Mantener equilibrio entre las fuentes y el uso de los recursos.2. Maximizar el apalancamiento con proveedores.3. Revisar las obligaciones y la liquidez de los recursos.
2	Aumentar el margen de rentabilidad	Gestión de Resultados	<ol style="list-style-type: none">1. Incremento de ventas.2. Optimizar costos fijos.3. Reducir costo por servicios.
3	Optimizar las cuentas por cobrar	Gestión de Cuentas por cobrar	<ol style="list-style-type: none">1. Establecer políticas de cobranzas.2. Agilizar las cuentas por cobrar.3. Ofrecer descuento por pago anticipado en cartera vencida.
4	Optimizar las cuentas por pagar	Gestión de cuentas por pagar	<ol style="list-style-type: none">1. Controlar entradas y salidas de dinero.2. Establecer políticas de pagos con proveedores.3. Revisar cuentas por pagar

Tabla 2. Elaboración propia

5.8.1 Objetivo 1 Propuesta Mantener una estructura financiera óptima

Se propone realizar un análisis de los procesos de las finanzas que permita entender y valorar posibles debilidades y necesidades organizativas en las siguientes actividades del departamento de finanzas:

1. Flujo de cobros
2. Flujo de pagos
3. Gestión bancaria.

5.8.2 Estrategia de Gestión de la Estructura financiera

5.8.2.1 FLUJOS DE COBRO

Con la finalidad de detectar mejoras en las cuentas por cobrar mediante instrumentos que permitan reducir costos estrechamente ligados a la cobranza, recomendamos analizar los siguientes aspectos:

- a) Políticas de cobranza
- b) Descripción de los procesos de facturación
- c) Descripción de cuentas con demora
- d) Medios de cobro y condiciones de pago

5.8.2.2 FLUJOS DE PAGO

Se propone revisar lo siguiente:

- a) Políticas de pagos
- b) Descripción de los procesos de recepción, validación y facturas recibidas por instrumentos de pago.
- c) Descripción de los procesos de emisión de pagos
- d) Descripción de los procesos de autorización de pagos
- e) Medios de pago utilizados con cada proveedor.

5.8.2.3 GESTIÓN BANCARIA

En gestión bancaria se propone revisar lo siguiente:

- a) Política de condiciones bancarias
 - b) Análisis de saldos
- Detalle de cuentas bancarias, movimientos y saldo
 - Características de las cuentas
 - Titulares de las cuentas bancarias

5.8.3 Objetivo 2 Propuesta para aumentar el margen de rentabilidad

El éxito de una empresa se mide generalmente a través de su rentabilidad, que es la capacidad de generar utilidades y riqueza para el emprendedor, de acuerdo con especialistas.

Determinar si un negocio es o no rentable depende de varios factores, que involucran la necesidad del emprendedor, el tiempo invertido, los recursos destinados y la capacidad de respuesta de la compañía hacia los clientes.

5.8.3.1 Estrategia Gestión de resultados

1. El emprendedor debe tener total conocimiento del estado financiero de la empresa en cualquier momento.
2. Tener una asignación de precios adecuada, esto se logra calculando todos los costos y agregando un margen de ganancia razonable. Siempre es mejor considerar un análisis competitivo de los precios del mercado.
3. Siempre hay que considerar que se pueden reducir los precios en el camino, esto en caso de detectar que están muy altos o que pueden estar afectando las ventas.
4. as alianzas comerciales son una buena herramienta ya que permiten aumentar las ganancias al unir fortalezas con otras empresas. Se accede a una base de clientes más amplia, mejor conocimiento de marca y a un mayor poder de adquisición.
5. Considerar conseguir ofertas competitivas para cada cosa o servicio que deba comprar. De ser posible, es recomendable considerar compartir gastos administrativos, o por ejemplo, de oficinas con otras compañías.
6. Analizar detalladamente la cantidad de personal que realmente se requiere, se puede dividir las tareas en personal fijo y otro de medio tiempo o trabajadores externos.
7. Nunca dejar pasar la fecha de pagos de impuestos , ya que así se evita la fuga de recursos por multas o intereses. La ayuda de un contador será siempre útil para conocer las alternativas sobre cómo disminuir los gastos en este rubro.

5.8.4 Objetivo 3 Propuesta para optimizar las cuentas por cobrar

La empresa caso de estudio, ha tenido una difícil situación financiera por presentar saldos en las cuentas por cobrar y con una cartera vencida (más de 30 días), es por ello que se proponen alternativas para el mejor desempeño de la misma.

Con la finalidad de conseguir una óptima gestión de cobranzas se propone una herramienta para generar alternativas que direccionen, controlen y desarrollen un mejor desempeño en el área de crédito comercial, conservando clientes actuales y atrayendo a nuevos clientes.

5.8.4.1 Estrategia Gestión de cuentas por cobrar

Mediante la aplicación de indicadores que serán detallados a continuación:

$$\text{Plazo medio de cobranzas: } \frac{\text{Saldo de cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio diarias}}$$

$$\text{Ventas promedio diarias: } \frac{\text{Ventas anuales}}{365}$$

Con este indicador nos dará el plazo promedio de antigüedad de la cartera vencida en un tiempo establecido.

Porcentaje promedio de incobrabilidad de la cartera

$$\frac{\text{Saldo de cuentas incobrables}}{\text{Saldo total de cuentas por cobrar}}$$

Se debe implementar una adecuada gestión de cuentas por cobrar para obtener buenos resultados sobre los indicadores mencionados con anterioridad, lo cual implica asumir riesgos, investigar y mejorar las políticas de cobranzas, plantear soluciones que permitan actuar de forma oportuna en la concesión de créditos:

- 1) Políticas de crédito
- 2) Evaluación de crédito
- 3) Seguimiento de cuentas
- 4) Políticas de cobranza

5.8.4.2 Políticas de crédito

Las políticas de crédito en la empresa Sistemas de Seguridad representan el recurso principal de la empresa, estas se relacionan con los precios de productos, servicio e instalación. Para ello, se mencionan los siguientes puntos relevantes:

- 1) El otorgamiento del crédito
- 2) El plazo del crédito
- 3) El descuento por pronto pago
- 4) Revisar contratos de servicios (pagarés, garantías y avales)

Políticas aplicadas en la Empresa Sistemas de Seguridad .

Monto	Plazo	Descuento
1 - 350	10 días	0%
350 – 2,100	15 días	5%
2,100 – 4,176	20 días	8%

Evaluación de crédito

Para el otorgamiento de créditos en servicio de monitoreo, Sistemas de Seguridad realizará una evaluación al cliente, para la cual deberá seguir los siguientes pasos:

Recopilar información:

La forma práctica de recopilar información del cliente es mediante un formulario llamado Información de datos del cliente, el cual debe incluir los siguientes datos:

- Datos del cliente
- RFC
- Nombre del representante legal
- Dirección
- Teléfono
- Datos de la persona a contactar
- Referencias comerciales

Políticas de cobranzas

La efectividad de las políticas de las cuentas por cobrar en la empresa Sistemas de Seguridad se pueden evaluar examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables.

Además, si la empresa Sistemas de Seguridad es demasiado agresiva en su gestión de cobro, puede reducir sus ventas, es decir, si los pagos no se reciben en la fecha de vencimiento, debe esperar un periodo razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro.

Los procedimientos básicos de cobro, son:

- 1) Escrito. Después de cierto número de días, contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, normalmente la empresa manda un correo electrónico en buenos términos recordándole a su cliente el pendiente de tal factura. Si esta cuenta no se cobra dentro del periodo establecido, se envía un segundo escrito por correo electrónico.
- 2) Llamadas telefónicas. Ante la falta de atención por parte del cliente en no atender los escritos, el encargado de cuentas por cobrar puede llamar al cliente y comentarle que tiene un adeudo pendiente que no ha sido liquidado, el cual ya tuvo fecha de vencimiento.
- 3) Cobro por medio de una agencia de cobro. Despacho jurídico.

5.8.5 Objetivo 4 Propuesta Optimizar cuentas por pagar

La empresa Sistemas para disponer de su capital de trabajo, recurren a financiamiento a corto plazo, sin embargo, esta empresa caso de estudio, no ha requerido financiarse en los meses que lleva operando. Sin embargo, las buenas finanzas dependen en gran medida en la forma de administrar sus recursos, la falta de control, indisciplina y escasa información son errores recurrentes en las empresas, por tal motivo se propone lo siguiente:

- a) Designar una persona que se haga responsable de la administración contable y financiera, que se encargue de controlar la entrada y salida de dinero para reportar a su jefe inmediato.
- b) Introducir políticas contables y administrativas que permitan conocer de primera instancia, el importe de facturas a pagar, a quién se debe, montos y tiempos de plazo de pago de las facturas.
- c) Revisar las formas de pago con los proveedores , beneficios y descuentos por pronto pago.
- d) No realizar comprar o tomar compromisos de pago por encima del nivel de flujos de ingresos.

Estrategias gestión de cuentas por pagar

- a) Realizar presupuesto de compras anual en base al conocimiento del costo de ventas que está relacionado con el inventario y las cuentas por pagar a contado.
- b) Revisar las cuentas por pagar y realizar los pagos en el momento que se tenga que hacer el pago sin afectar nuestro historial con proveedores y acreedores.
- c) Determinar los proveedores para nuestra empresa sin sacrificar calidad de los productos adquiridos.

REFERENCIAS

- Albrecht K. (1996) La misión de la empresa. Ediciones Paidós Ibérica.
- Ferraz, C., Prado R., Créspe, C., Huarte, C. Planificación financiera. ESIC editorial.2016
- O'Donnell (1972) Management. A Book of readings. Editorial McGraw-Hill. Teoría y Aplicaciones", Civitas, Madrid, 3ª edición.
- Drucker, P. (2013) Gerencia, La. Tareas, Responsabilidades Y Prácticas. Editorial El Ateneo.
- Gitman, L. / Zutter, Chad J.Principios de administración financiera. Décimo segunda edición. Editorial Pearson. México. 2012.
- Irwing, R. (1974) Principles of Management.
- Koontz H. (1991) Estrategia, planificación y control.
- Koontz H. (2005) Administración. Editorial McGraw Hill. México.
- Luna G. (2014) Proceso Administrativo. Editorial Patria. México.
- Morales, A.(2014) Planeación financiera. Editorial Grupo Patria.
- Moreno, J. (2003) Planeación financiera. Editorial Cecsca. México.
- NAVAS L.(2002) L.A. La Dirección Estratégica.
- Ramírez N., Cabello M. (1997). Empresas competitivas: una estrategia de cambio para el éxito.México: McGraw-Hill interamericana. Consultado el día 4 de octubre de 2019 recuperado desde: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Steiner, G. (2007) Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.
- Steiner, G. (1996) Planeación Estratégica. Editorial Continental. S.A. México.
- Secretaría de Seguridad Pública de Baja California. (2019) Recuperado de: <https://www.seguridadbc.gob.mx/>
- Terry G.; Stephen G. (1997) Principios de Administración. Editorial Continental. México.
- Zambrano B. (2006) Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Publicaciones UCAB. Caracas.