

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PROMOCION No. 46A
SEMINARIO DE GRADO**

PLANEACION FINANCIERA EN LAS PYME



PRESENTADO POR:

YULI ANDREA DÍAZ MONSALVE

**MARZO DE 2013
BOGOTÁ. D.C**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PROMOCION No. 46A
SEMINARIO DE GRADO**

PLANEACION FINANCIERA EN LAS PYME



PRESENTADO POR:

YULI ANDREA DÍAZ MONSALVE

**PRESENTADO A:
FANETH SERRANO**

**MARZO DE 2013
BOGOTÁ. D.C**

INTRODUCCION

El mundo actual pide a las organizaciones estar preparados para afrontar los cambios que todos los días afectan la economía de los países. Por tal razón es fundamental incluir dentro de desarrollo organizacional los agentes internos y externos que puedan influir en el desarrollo normal de las organizaciones.

Es importante visualizar un negocio a largo, mediano y corto plazo, para poder planear de manera acertada. Si se concentra la atención en el corto plazo se puede quedar estancado y perder las posibilidades de crecimiento porque no se está preparado para los cambios. Por esta razón se hace necesario efectuar un cambio de visión e incluir la planeación dentro de las venas de las compañías.

La planeación estratégica debe ser formulada desde el inicio, desde la concepción de las organizaciones, pues es la que da la directriz del camino que se va a seguir en los próximos años. Además, es necesario crearse metas para enfocar las fuerzas al cumplimiento de las mismas y no andar a la deriva. Los empresarios Colombianos deben tener en cuenta estos sencillos principios para no andar por el camino del crecimiento sin un guía clara.

La planeación Financiera es una parte muy importante en una cualquier organización. Todas las compañías, por pequeñas que sean, deben llevarla de la mano con la planeación estratégica. Siempre se debe garantizar al interior de las organizaciones que la estrategia tenga un componente financiero, para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El enfoque de este documento se da hacia las PYME conocidas como pequeñas y medianas empresas que se establecen de acuerdo a ciertos parámetros que dan los países para identificarlas con este nombre. En todos los países, las PYMES son de gran importancia para la economía ya que completan hasta el 90% de las empresas existentes. De la misma forma en los mercados desarrollados llegan a generar hasta el 68% de los empleos formales.

Se ha identificado que las pequeñas compañías, son las que menos planean y por esa razón se encuentra que son muy pocas las que sobreviven a los primeros cinco años. Una compañía que no se prepara para el futuro sino que se centra en conseguir riqueza en el hoy. No se cuenta con una planeación y se llega a un momento en el mundo cambiante les exige giros de 180°, para los que no están preparadas.

Hay que vencer el paradigma de que la planeación financiera es simplemente una contabilidad bien llevada. Es importante dejar claro, que la información es simplemente un puente para llegar a obtener resultados. La planeación financiera, llega hasta lograr indicadores y razones financieras

que sirvan como soporte para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia.

Con el desarrollo de este ensayo se pretende argumentar la importancia de establecer una planeación financiera acertada para dar proyección a las pequeñas empresas. De esta forma, se puede tener una visión clara para hacer inversiones de recursos en áreas estratégicas que permitan dar un crecimiento sostenible a las compañías.

A continuación se invita al lector del presente ensayo a profundizar en la importancia de las Pyme en la economía de un país y las variables que las debilitan frente a las grandes empresas.

CAPITULO I

1. La contabilidad de las empresas como herramienta importante para planear.

Pensar en prospectiva se hace indispensable para cualquier compañía en este mundo globalizado. Proveer los resultados futuros en las organizaciones es posible cuando se ha hecho una planeación financiera acertada. Esto va más allá de los registros contables o informes de indicadores. Es así, como debe ser aplicable a las grandes empresas y a las PYMES que hasta ahora está empezando a dar sus primeros pasos comerciales y administrativos.

La capacidad de los colombianos para emprender y desarrollar nuevas ideas de negocio es reconocida a nivel internacional. Logrando aprovechar los recursos, son constantes y sacar adelante todo lo que se proponen. En la última década se ha podido ver como se explotan las diferentes actividades; surgen nuevas ideas en medicina, Ingeniería, medio ambiente, informática, ciencias, tecnología, entre otras.

En los últimos años se han generado proyectos de sostenibilidad de grandes empresas como Bavaria. De esta forma esta forma, ha incentivado a los pequeños empresarios con ideas novedosas, se han podido desarrollar grandes proyectos. Incluso se ha llegado a brindar apoyo en el aspecto financiero para dar un impulso a las nuevas empresas.

Por otra parte, la Cámara de Comercio ha agilizado los procesos de apoyo a los pequeños empresarios y brinda una asesoría integral para crear empresa. Es así, como se le brinda a los emprendedores, un acompañamiento y capacitación constante que se pone al alcance de todas las personas. De esta manera se desvirtúa la creencia popular de que los emprendedores están solos y no tienen quien los guíe en el proceso de formalización.

Bogotá ha iniciado programas como *Bogotá Emprende*, donde participan, la alcaldía y la cámara de comercio. Todo esto, con el fin de fomentar el emprendimiento entre los capitalinos, se ha prestado un servicio de acompañamiento en el proceso de creación, crecimiento y consolidación de las empresas. Por esta razón, la capital ha logrado, ser el ejemplo a nivel nacional para incentivar a otras ciudades a iniciar este tipo de proyectos.

Con lo anterior se puede ver que son muchas las empresas que se crean en el país. Pero realmente son solo unas pocas las que sobreviven no están preparadas para las crisis y los cambios. El país se encuentra en una transformación en temas económicos, sociales, políticos y legales que afectan todos los sectores comerciales. El factor competencia también es una causal relevante de terminación de empresas ya que no se cuenta con la planeación necesaria para afrontar este factor tan importante.

Pero de todas estas empresas que se crean a diario ¿cuántas se dan a la tarea de proyectarse a un plazo superior a un año?. Las evidencias demuestran que son muy pocas. Por esta razón se escucha cada vez más en el voz a voz social que se quiebran muchas organizaciones sin importar el

tamaño. Todo porque se vive el hoy pero pocas veces se piensa en el mañana, este es sin duda un pecado mortal en el campo empresarial.

Según el informe de Gestión de la Mediana y pequeña empresa en los países del Grupo Andino publicado por el BID en enero de 2012, las empresas tienen diferentes prioridades, el 48.9% maximización del patrimonio, 42.7% maximización de beneficios, 67% planifica con imperfecciones, 27.5% no utiliza proyecciones de flujo de efectivo y finalmente el 58.8% se enfoca en ingresos y gastos.

Sucede igual que con la vida de cualquier persona cuando se es niño siempre se quiere pensar en que se quiere hacer cuando grande y a medida que van creciendo van estableciendo metas para lograr los objetivos planteados. Sobre la marcha se van presentando varios cambios importantes según lo vaya dando el entorno o las necesidades específicas que requiere a cada persona, se van superando obstáculos y asumiendo riesgos que finalmente conllevan al éxito personal.

En las empresas no se habla de una planeación personal sino de planeación estratégica. Un término que se empieza a escuchar a finales de los años 60' con los aportes de Igor Ansoff quien asocia el término a hacer una reflexión acerca de lo que debe ser la planeación financiera acertada lo cual reitera el estrecho lazo que existe entre la parte financiera de una organización y el cumplimiento de metas y objetivos.

La información financiera es fundamental para la toma de decisiones. Al mismo tiempo, es una herramienta que sirve a la administración para saber

en qué invertir las utilidades y la manera de utilizar los flujos de caja de la organización. Todo con el objetivo de administrar de forma eficiente los recursos, buscando siempre lograr minimizar los riesgos de fracasar en el intento.

Es importante conocer los factores internos y externos que puedan afectar a la compañía a corto y largo plazo tales como la situación económica y política de la región, como se está comportando el mercado en el que se desenvuelve la empresa y el comportamiento del cliente interno. Esto con el fin de saber si las estrategias aplicadas están siendo acertadas o es necesario hacer un pare y replantear la ruta a seguir.

Cada periodo que se cierra es una nueva oportunidad de evaluar lo que se hizo y como se va a mejorar. Sin embargo en algunas ocasiones, sobre todo en las pequeñas empresas, planear y cambiar pasan a un segundo plano, por esto, difícilmente se puedan tomar las medidas necesarias para lograr un punto de equilibrio en las organizaciones. Es decir planear la estrategia para lograr, que la diferencia entre los ingresos y los gastos es cero.

Se define como Planeación Financiera “la reunión, clasificación, análisis, interpretación de la información financiera con el objeto de formar un plan combinado de las necesidades financieras. Así como las posibles consecuencias de las operaciones”. Por lo tanto establece pautas para el cambio y el crecimiento en una empresa, nadie puede desconocer la importancia que tiene para un empresario contar con una adecuada planeación financiera que lleve a su negocio a "puerto seguro". No obstante

los vaivenes y retos que se le presenten que siempre serán inherentes al negocio.

Para ejecutar una buena planeación es necesario proyectarse utilizando todos los recursos técnico existentes, en incluso la asesoría necesaria. Todo con el fin de alcanzar unos objetivos planteados en el largo, mediano y corto plazo. Esto con el fin de establecer en términos financieros, la cantidad de recursos necesarios, el tiempo y el espacio para llevar a cabo el cumplimiento de metas.

Las decisiones estratégicas se deben tomar con la seriedad que se requiere, porque son determinantes para la vida de las empresas. Comprometen su futuro y casi siempre se refieren a la relación empresa-entorno. Es así como se puede afirmar que es indispensable saber, cuánto espero recibir y de esta manera poder proyectar la forma como debo manejar administrativa y operativamente la compañía para controlar lo que voy a gastar.

Planear no es suficiente para alcanzar el éxito empresarial, pero si logra alejar la empresa del fracaso. Se requiere entonces, contar con un capital financiero suficiente para cubrir todo lo previsto e imprevisto. Adicionalmente se debe optar por lograr tener un recurso humano que esté preparado y enfocado hacia el mismo horizonte que han planteado las directivas de la organización.

Durante el proceso de planeación, se deben involucrar todos los niveles de la compañía. Si bien es cierto que no es el nivel operativo quien planea. Si es

importante que la alta gerencia tenga en cuenta este nivel. Está demostrado que la estructura operativa se desarrolla eficientemente, en función de la identificación con su estrategia.

Normalmente en las organizaciones se confunde la función contable con la financiera, para muchos los dos términos son iguales. Sin embargo, la primera es lo concerniente a todo el proceso de reconocimiento de ingresos y gastos de la empresa, por medio de unos soportes que se reciben de las diferentes áreas de la misma. Por otra parte la función financiera lo que busca es usar la información contable para la toma de decisiones.

Por lo anterior, en la mayoría de las pequeñas empresas en Colombia, el concepto financiero está limitado al cumplimiento de pagos a proveedores y al recaudo de la cartera pendiente. Producto de esta forma de administración, se generan pronósticos a corto plazo, que no son suficientes para tomar decisiones. Vale la pena, que los empresarios tengan en cuenta lo importante que es este aspecto, pues se pueden afectar las finanzas en el largo plazo, a este tipo de casos se les denomina función financiera Reactiva.

Contrario al concepto anterior las finanzas proactivas generan valor dentro de las organizaciones ya que apoya, refuerza y exalta el plan estratégico de la organización. Esto se cumple por medio de tareas como la administración del capital de trabajo, control de la relación deuda/patrimonio, reingeniería con base en indicadores financieros de las cuentas por pagar y por cobrar, inversiones en activos fijos, manejo de portafolios de inversión, alianzas empresariales, valoración de las empresas, entre otros.

Una de las herramientas más importantes en la ejecución de planes financieros es la proyección de flujos de efectivo ya que en este informe se involucran las metas comerciales y con ellos los precios. Las ventas de contado y a crédito los cuales equivalen a los ingresos de efectivo con que va a contar la empresa en el tiempo proyectado y también todos los costos y gastos inherentes a la operación que reflejan la salida de dineros en el mismo tiempo. Es importante evaluar dentro del flujo proyectado la inversión en activos fijos o inventarios que se van a requerir para cumplir con los ingresos proyectados.

En segundo lugar se debe contar con unos estados financieros claros y proyectados a un plazo, por lo menos de dos a tres años dentro de los cuales se encuentra el Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias y Estado de Cambios en la situación Financiera. Lo anterior sin dejar de lado cualquier otro informe que pudiese servir para aclarar o ampliar la información requerida para la toma de decisiones.

El Balance General se encuentra dividido en tres partes Activos que representan todos los bienes materiales e inmateriales que pertenecen a la compañía. El pasivo corresponde a todas las obligaciones que se tienen con terceros, proveedores, entidades financieras, obligaciones laborales e impuestos y por último el patrimonio que al valor de los derechos que tienen los dueños de la compañía.

El Estado de Pérdidas y ganancias es el estado financiero que evidencia la foto del resultado en un periodo de tiempo determinado. En este caso lo que se busca es mostrar el resultado que obtuvo la empresa después de restar de sus ingresos los gastos y costos inherentes al desarrollo de su actividad dentro de un periodo determinado. A pesar de su importancia, este informe es frío y no aporta demasiado a la hora de tomar decisiones.

El Estado de Cambios en la situación Financiera revela las fuentes y los usos de los recursos con que opera el ente económico, esto para evaluar la liquidez de la compañía y saber si los recursos que se generan son suficientes para cubrir todas las salidas de efectivo. Con este estado financiero se puede identificar el momento apropiado para buscar fondos dentro de los cuales existen dos tipos de fuentes: las internas como venta de activos fijos y las fuentes externas como la decisión de tomar deuda financiera o sacar al mercado nuevas acciones.

Los estados financieros mencionados anteriormente son la base fundamental del cálculo de los indicadores y las razones financieras que estiman las tendencias que encontrará la compañía en el futuro. Con ellas se pueden identificar banderas rojas en los procesos como la recuperación de cartera, la rotación de inventarios, el capital de trabajo, el pago a proveedores, entre otros. Todas estas situaciones pueden afectar directamente la operación de la compañía.

Con una información clara se pueden proyectar los diferentes escenarios y planes de acción desde todas las probabilidades que se puedan presentar en

el camino. Es posible controlar todos los factores internos y externos de la compañía se sobrentiende que se hizo una planeación financiera acertada.

CAPITULO II

2. La planeación Financiera en las pequeñas empresas como fuente fundamental en la sostenibilidad y permanencia en la economía.

Las pequeñas y medianas empresas son conocidas como PYME, este tipo de compañías surgen por diferentes razones, personales o económicas. Sin embargo, en la mayoría de los casos son el resultado de la materialización de una idea de un pequeño emprendedor. Las ideas son la clave, pero no son suficientes, deben ser acompañadas de trabajo y buen manejo para lograr los objetivos.

También conocidas como microempresa abarcan un gran porcentaje de la totalidad de las compañías en el mundo. Por tal razón juegan un importante rol en la economía de los países. Ellas adquieren el papel de tejido auxiliar para las grandes empresas y los monopolios pues en ellas tercerizan diferentes tareas que pueden ser dispendiosas y generan mayores costos si se realizan dentro del mismo proceso de la compañía.

En países como Colombia se miden según el número de empleados y el volumen de activos que posea la compañía como se evidencia en la siguiente imagen.

Tipo de empresa	Empleados	Activos totales
		(SMLMV)
Microempresa	1-10	menos de 501
Pequeña empresa	11-50	501-5.000
Mediana empresa	51-200	5001-30.000
Gran empresa	Más de 200	Mayor a 30.000

En Colombia el 96% de las empresas son mipymes y Bogotá concentra el mayor número de éstas con el 96.4% de las 23.000 existentes.

Por el tamaño las PYME tienen la facilidad de especializarse y prestar un excelente servicio a los diferentes nichos de mercados. Pero la economía pide avances muy agresivos pues cada vez entra más tecnología, desarrollo e investigación lo que significa que es necesario hacer altas inversiones en estos rubros.

Lo anterior entra a ser una desventaja grande para las pequeñas empresas frente a las grandes organizaciones. Todo porque a diferencia el musculo financiero que tienen las pequeñas y medianas empresas es muy pequeño con respecto a lo que se requiere muchas veces para competir en el mercado. Sin embargo, es clave para las PYMES, entender que comercialmente existe la competencia y para poder vencer se necesita estar a la vanguardia.

También es más difícil encontrar mano de obra especializada pues no cuentan con la infraestructura para competir con las oportunidades profesionales que ofrece una empresa grande. En este aspecto, a diferencia de las PYME, las grandes empresas cuentan con departamentos especializados para hacer planeación estratégica, pues todo el tiempo están pensando en crecer en el mercado. Adicionalmente, siempre están evaluando y revisan cuáles son sus fortalezas y debilidades frente a la competencia.

Es natural encontrar que en las PYME solamente se planea el día a día pero muy pocas veces se ve que se hagan proyecciones a largo plazo. La estrategia que usualmente aplican es elaborar planes funcionales para Recursos Humanos. Ventas. Compras y en eventualmente se evalúa la ejecución del presupuesto de Ingresos y Gastos.

Se define que las pequeñas y medianas empresas piensan en un 80% en la parte operativa como ejecutar y generar mayores ingresos. Pero, se deja a un lado una parte importante que es la utilización de la estrategia. De la misma manera que lo hace las grandes empresas. Los nuevos emprendedores deben saber cuál es la razón de ser de su nuevo negocio y que metas se va a plantear para cumplir.

Las PYME deben crear una planeación estratégica en la cual se definen la misión, visión, objetivos y cultura organizacional, que rigen a la compañía. Estos conceptos deben ser de conocimiento de todos los colaboradores, con el fin de llevar a toda la organización a trabajar por la misma meta. De esta

forma se abre camino para iniciar una planeación financiera; definida como la columna vertebral de la organización.

El horizonte de la planeación financiera depende de variables que se encuentren en la empresa, dependiendo su giro y tamaño pero, se puede hacer una clasificación muy general. En el caso que pertenezca a un mercado muy dinámico, tiene que realizar sus planes financieros en un tiempo más reducido. Por otra parte si la empresa pertenece a un mercado estático, una planeación a largo plazo es lo más recomendable. Pues los indicadores que se utilizaron tendrán mayor vigencia en el tiempo.

Las finanzas se deben acomodar de acuerdo a las capacidades financieras que se tienen. En algunos casos el gran pecado que cometen los pequeños empresarios, es pensar en crecer de manera desmesurada y sin tener en cuenta en que el crecimiento es un proceso. Siempre se debe planear de tal forma, que la propia empresa va a ir requiriendo poco a poco la inyección de capital que necesitan.

Muchos empresarios caen en el error de pensar en una alta inversión inicial en infraestructura, plataforma tecnológica e inventarios, sin evaluar primero los requerimientos del negocio frente al mercado. Por el contrario se debe hacer un presupuesto que permita medir los ingresos y gastos que se van a ejecutar, en cierto periodo específico. De esta forma se genera después de un estudio de variables económicas como PIB, la inflación y los resultados de las compañías que se encuentran en el círculo económico en que se va a desenvolver la empresa.

Para tener un control de los ingresos y los gastos hay que revisar periódicamente como se está ejecutando el presupuesto. Es fundamental, saber en qué se ha invertido que no estaba previsto y tomar decisiones proactivas a tiempo. Además, esta información permite tomar decisiones a nivel de producción, materias primas, mano de obra requerida y personal administrativo.

El segundo informe de control importante en la planeación financiera es el flujo de caja, porque cuando un negocio se está iniciando, la inversión del efectivo es fundamental. Siempre que se tiene una pequeña empresa al comienzo casi que se requiere, que cada centavo que entre a las cuentas de la compañía sea usada de inmediato. Todo porque no se cuenta con la liquidez suficiente para asumir todos los gastos.

Es importante proyectar el efectivo de unos 3 a 5 años pues de esta manera se puede tener claro que tanto dinero se va a requerir en este tiempo para poder cumplir las metas establecidas en el presupuesto. Para una empresa es vital tener información oportuna a cerca del comportamiento de sus flujos de efectivo. Todo con el fin de lograr, una administración óptima de su liquidez y evitar problemas serios por falta de ella.

Se comete un error grave y es que muchas veces se confunde la planeación financiera con el registro de la contabilidad. Este tipo de casos se ven continuamente en la PYME, por lo que se debe empezar a evaluar la información financiera con cierta frecuencia. Se requiere que los socios o accionistas evalúen los indicadores o razones financieras pues la perspectiva no va más allá de que los estados financieros. Generalmente, solo se utilizan

para presentar ante las entidades bancarias y no les dan la importancia que se merecen.

Los pequeños empresarios deben empezar a evaluar sus razones financieras pues estas dan una luz de hasta donde se puede empezar a competir en el mercado con las grandes empresas. Siempre será posible, determinar mejores ofertas comerciales u otras ventajas que pueda tener la compañía frente a la competencia. E estos casos la innovación es la respuesta para las pequeñas compañías.

Hacer que la planeación empresarial y la planeación financiera tengan una armonía, permite que se logren los objetivos tanto empresariales como financieros. No hay duda, de que esta es una de las claves del éxito empresarial y da lugar al surgimiento de ventajas competitivas, que ayuden a la empresa a destacar en el mercado, ya sea por sus productos y servicios ó, el método que nunca falla en un mercado capitalista, el precio.

CAPITULO III

3. La estrategia para que las Pyme puedan competir con las grandes potencias.

En una entrevista para el diario portafolio en enero de 2012, Mauricio Ramírez Malaver, presidente nacional de Acopi, asegura que dos de los mayores inconvenientes que tienen las mipyme son; la asociatividad y la financiación de sus negocios. “La asociatividad es algo que el Estado olvidó. La ha dejado en manos de los entes privados sin considerar que estas instituciones no viven, sobreviven en medio de la apatía porque los empresarios no reciben nada de manera concreta.”

Una de las diferencias importantes entre las grandes empresas y las PYMES, es la capacidad de inversión que tienen las primeras, con mayor facilidad pueden invertir en lo que el mercado les requiera casi que de manera inmediata para ser cada vez más competitivos. Por tal razón uno de los rubros más importantes para poder invertir en crecimiento, es la consecución de flujos de caja ya que es el motor para poder lograr un crecimiento sostenible.

Con la entrada del TLC en Colombia el tema del efectivo se vuelve una debilidad ya que es importante tener los recursos para invertir y poder ser competitivos con las grandes empresas que van a entrar al mercado. Es

fundamental la participación del Estado en la sostenibilidad de las pequeñas empresas ya que se debe proteger la propia economía.

Para Álvaro Zapara en el 2011.

Ningún país en la historia económica se ha desarrollado sin proteger su mercado interno. Esa es la base de su crecimiento. Es por ello que, más que hablar de los desafíos para que las empresas sean competitivas, el Estado está obligado a tomar partida y ser guardián del desarrollo industrial”.

La competencia en precios es uno de los factores que ponen en desventajas a las pequeñas empresas con respecto a las grandes multinacionales que traen productos atractivos y a bajos costos.

El gobierno debe pensar en proteger su economía ya que no es sano empezar a depender 100% del mercado internacional al que se le está abriendo las puertas. Si no se toman medidas pequeños empresarios terminarán convertidos en consumidores de productos importados ya que no cuentan con la capacidad de vencer al competidor.

Para contrarrestar la falta de liquidez en las compañías se han creado grande proyectos para hacer inyección de flujos de efectivo a bajo costo. Las grandes empresas como Bavaria as incluido dentro de sus estrategias de sostenibilidad ambiental y social el apoyo a las nuevas ideas por medio de la financiación inicial del proyecto lo que genera un alivio para todos aquellos que necesitan recursos y no cuentan con ellos al instante.

Bancoldex cuenta con varias modalidades como Créditos para capital de trabajo y sostenimiento empresarial y Crédito para la Modernización Empresarial. Esto permite que los pequeños empresarios accedan de manera ágil y a bajo costo a conseguir liquidez para invertir en el crecimiento de su empresa. Las tasas de intereses son inferiores a las presentadas por el sistema financiero y los tiempos de amortización del crédito permitirán que quienes accedan a estas modalidades no se vean cortos de flujo de caja en el corto y mediano plazo.

Muchas veces las personas pecan por desconocimiento porque no saben que existen varias maneras para fortalecer económicamente su negocio, o simplemente piensan en el presente y cuando los cambios económicos y tecnológicos vienen no se encuentran preparados.

Un rubro importante para Santiago Bate 2011 es que, “las pequeñas y medianas empresas, pymes, deben actualizarse en gestión administrativa para que sus esfuerzos no sean superados por la competencia extranjera.”

Las pequeñas empresas tienen debilidades en la baja competitividad, la inmadurez en la gerencia, la falta de estrategias, el poco valor que se le da al recurso humano, la improvisación. La falencia administrativa que se encuentra dentro de las organizaciones afecta directamente la planeación financiera ya que hace parte de las herramientas para sacar adelante estrategias acertadas que impulsen la compañía.

El autor plantea medidas importantes para fortalecer las empresas en lo planteado anteriormente.

La primera es fortalecer el entendimiento que los directivos tienen de sus organizaciones y sus variables críticas. No podemos gerenciar lo que no vemos, y nuestro empresario Pyme tiene demasiados puntos ciegos de sus empresas que van a la deriva. Un profundo auto diagnóstico de la empresa por parte de sus principales cabezas. Lo primero, para iniciar un proceso de evolución, es detectar esas realidades de mi empresa que yo no estoy gerenciando y otros sí.”

El conocimiento teórico no es suficiente para poder administrar se deben evaluar las debilidades que se tiene como empresa, los factores internos y externos, para poder hacer parte a todas las personas del desarrollo de una planeación acertada tanto financiera como estratégica.

CONCLUSIONES

Todas las empresas le deben dar prioridad a definir a donde quieren llegar en cierto tiempo. Las estrategias son importantes ya que representan lo que se hará en el largo plazo y por lo tanto funciona como una herramienta que le ayudará a la organización a actuar de manera acertada en el momento y la forma adecuada.

La estrategia del negocio determinará las acciones que las personas deben llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización, es decir, les dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades. Cuando no se tiene una estrategia definida el comportamiento en una empresa se tornará incongruente y en ocasiones hasta caótico ya que no tendrán delimitado cual es el rumbo a seguir o que es lo que se quiere lograr.

Hay que romper el paradigma de que la Planeación Financiera es equivalente a unos registros contables bien elaborados. La información financiera es la herramienta que permite hacer análisis y proyecciones acertados más no es la estrategia ni la metodología que lleva a dichos resultados.

Todas las empresas pueden hacer planeación aunque para cada una es diferente porque se debe acomodar a las necesidades propias de cada una

implementado planes que se puedan cumplir en el mediano y largo plazo. Es importante prepararse para los cambios porque en el camino se puede identificar la necesidad de hacer modificaciones en los planes establecidos inicialmente.

Las organizaciones no se pueden cerrar a recibir nuevas alternativas, pues la economía gira en un mundo cambiante en todos los aspectos políticos, legislativos, impositivos y económicos. La planeación estratégica efectiva no solo contribuye al fortalecimiento de la estructura económica nacional, sino también contribuye a mejorar el desempeño de este tipo de empresas en donde se originan los verdaderos proyectos de negocios de cada país.

BIBLIOGRAFIA

1. Bancoldex. ¿Qué es PYME? Tomado el día 01 de marzo de 2013.
2. Dinero. Pymes, ¿desarmadas frente a los TLC? <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/pymes-desarmadas-frente-tlc/166088>. Revista Facultad de ciencias económicas Universidad de Antioquia. La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial
3. Nacional Financiera SNC. Tomado el día 01 de marzo de 2013. <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3555/Planeaci%C3%B3n-financiera->
4. Ruiz Anzolah Eduardo. Reflexiones sobre la planeación financiera. Tomado el día 01 de marzo de 2013.
5. Sánchez Prieto Andrés. La planeación Financiera. Tomado el día 01 de marzo de 2013. <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev50/admon1.pdf>.
6. **Valdez Olivares Zerón Félix** : *"El porqué de la planeación estratégica en las PYME"* en Contribuciones a la Economía. mayo 2008.
7. Zapata Álvaro. Periódico Portafolio. Frente a los TLC, las pymes dependen del mercado interno. Tomado el día 27 de marzo de 2013.