

CREACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LAS PYME

ALFONSO BARÓN BUITRAGO

CÓDIGO: D6303551



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA – FAEDIS
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
BOGOTÁ D. C

2019

CREACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LAS PYME

ALFONSO BARÓN BUITRAGO

CÓDIGO: d6303551



MONOGRAFÍA PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO

CLAUDIA LUCÍA PEÑA PINEDA

DOCENTE ASESOR

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA – FAEDIS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
BOGOTÁ D.C.

2019

Agradecimientos

A Dios por haberme dado la vida y la oportunidad de desarrollar la carrera de Contaduría Pública con lo cual podré servir mejor a las empresas y a la sociedad.

A mi esposa y a mis dos hijos por su comprensión, apoyo incondicional y su acompañamiento en los momentos más difíciles

A la Universidad Militar Nueva Granada por haber presentado el programa de contaduría Pública como una opción de desarrollo humano.

Abreviaturas

CB: Costo Beneficio

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

FC: Flujo de Caja

FCF: Flujo de Caja Libre

FCLO: Flujo de Caja Libre Operacional

EVA: Valor Económico Agregado

PESTA: Político, Económicos, Sociocultural, Tecnológicos, Ambientales

PIB: Producto Interno Bruto

PYME: Pequeñas y Medianas Empresas

ROA: Return On Assets

VPN: Valor Presente Neto

Tabla de Contenido

Resumen	8
Abstract	10
Introducción	12
1. Problema de investigación	14
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2. Justificación del problema	16
2. Objetivos	16
2.1 Objetivo general	16
2.2 Objetivos específicos	17
3. Marco de referencia.....	17
3.1 Marco teórico.....	17
3.1.1 Planeación financiera.....	17
3.1.3 Estrategia y su relación con la empresa.....	18
3.1.4. Estrategia financiera.	19
3.1.5. Estrategia corporativa.	20
3.1.6. La estrategia competitiva y la forma de hacerla.	20
4. Metodología	21
Capítulo I. Análisis de la información sobre las dificultades y obstáculos que tienen las PYME para tomar decisiones sobre planeación, control, evaluación y desarrollo de metas	23
1.1 Dificultades y obstáculos y cómo superarlos	23
1.2 Etapas del proceso estratégico	25
1.3 Proceso iterativo de la planificación financiera.....	26
1.3.1 Proceso de planeación financiera.	27
1.3.2 Planeación financiera a corto plazo.	27
1.3.3 Planeación financiera a largo plazo.	28
1.4 Niveles estratégicos	29
1. 5 Relación entre estrategia y estructura.....	30
1.5.1 El patrón de la estructura organizacional.	30
1.5.2 Proceso para establecer la alineación estratégica.	31
1.6 Estrategia de empresa.....	31

1.7 Los problemas comunes de las PYME.....	34
1.8 La táctica.....	35
1.9 Métricas de gestión de proyectos.....	35
1.9.1 Tipologías básicas de métricas.	36
1.10 Fuentes de financiación	37
1.11 Requerimientos para realizar el plan financiero	37
1.11.1 El modelo financiero.	38
1.12 La gestión basada en el valor.....	39
1.12.1 Finanzas estratégicas	40
1.13 La planeación financiera y el entorno.....	44
1.13.1 Formas de planear.....	44
1.13.2 Modelo del proceso de planeación.	45
1.13.3 Pasos a tener en cuenta en el modelo del proceso de planeación.	45
Capítulo II. Estimación de ventas, ingresos y gastos de cada período en la ejecución de planes fijados para realizar la programación, desarrollo y evaluación financiera respectiva	48
2.1 Estimación de ventas.....	48
2.1.1. Presupuesto de ventas.....	48
2.2 Inversiones y fuentes de financiamiento	49
Capítulo III: Diseño de un caso práctico para la organización y funcionamiento del plan financiero.....	53
3.1 Factores relacionados con los valores producidos por la empresa.....	53
3.1.1 Rentabilidad del activo (ROA).....	53
3.1.2 Flujo de Caja Libre.....	54
3.2 Planeación financiera y gestión del valor.....	55
Conclusiones	83
Resultados y recomendaciones.....	85
Referencias	87

Índice de tablas

Tabla 1. Fases del proceso de planeación	25
Tabla 2. Procesos de la planeación financiera	28
Tabla 3. Elementos de la estrategia de una empresa.....	32
Tabla 4. Tipos de métricas	36
Tabla 5. Características del modelo financiero.....	39
Tabla 6. Niveles de planeación	45
Tabla 7. Pasos a desarrollar en el modelo de planeación.....	46
Tabla 8. Ejemplo de fortalezas y debilidades de los recursos financieros.....	56
Tabla 9. Diseño de la estrategia Financiera	57
Tabla 10. Distribución del pronóstico de ventas.....	60
Tabla 11. Pronóstico de ventas a 5 años	60
Tabla 12. Presupuesto de operación.....	63
Tabla 13. Estructura financiera	65
Tabla 14. Estructura de capital.....	66
Tabla 15. Flujo de caja para cálculo del VPN.....	67
Tabla 16. Modelo de flujo de caja.....	71
Tabla 17. Modelo de estado de resultado proyectado.....	73
Tabla 18. Modelo de balance general a utilizar en proyecciones financieras.....	74
Tabla 19. Esquema EBITDA	76
Tabla 20. Presentación simplificada del flujo de efectivo	77
Tabla 21. Presentación clasificada del flujo de efectivo.....	77
Tabla 22. Etapas para la proyección de estados financieros	79
Tabla 23. Temas de orientación del análisis PESTA.....	82

Índice de figuras

Figura 1. Niveles para desarrollar la estrategia.....	29
--	----

Resumen

El presente trabajo de grado utiliza herramientas de diagnóstico para llegar a la formulación de un plan financiero para las PYME.

El desarrollo de este estudio sirve para determinar muchas de las causas que afectan a las PYME, e identificar y proponer posibles soluciones, que tenidas en cuenta podrán contribuir con su estabilidad económica y financiera.

La investigación responde a: ¿Cómo se pueden desarrollar mecanismos y herramientas de planificación financiera en las pequeñas y medianas empresas para que logren la implementación de su misión y la gestión de sus negocios?

En la metodología empleada se desarrolla un análisis documental en cuyo proceso de comunicación se permite la recuperación de la información para estudiarla, interpretarla y transmitirla. Se tuvieron en cuenta los estudios más recientes obtenidos de diferentes autores que han dedicado trabajo e investigación en el estudio relacionado con la problemática de las PYME y con el planteamiento de posibles soluciones relacionadas con la elaboración de planes financieros. Describas las características del estudio y la situación actual de las PYME, se hacen distintos planteamientos conceptuales y de orientación basados en documentos bibliográficos que soportan temas como inversión, proyección de ventas funcionamiento, administración de activos, estados financieros proyectados, flujo de efectivo, fases del proceso de planeación, evaluación, medición y métricas de valor.

Se profundiza en las tres etapas del proceso de planeación financiera: Análisis de inversión, operación y evaluación. Se hace el análisis PESTA, el enfoque de Procrustes y fortalezas y debilidades de los recursos financieros. Queda formulada la estrategia elegida con los indicadores

que contribuirán con los directivos de las PYME para que implementen el plan financiero y midan el avance de las estrategias y el desempeño de la organización.

El objetivo general de este estudio es presentar a los administradores, alternativas que contribuyan a la implementación de la planeación financiera y a la aplicación de herramientas de control en las Pequeñas y Medianas Empresas, teniendo en cuenta la importancia de estos instrumentos en la gestión de los negocios.

El propósito del estudio en el primer capítulo del documento, es analizar la información sobre las dificultades y obstáculos que tienen las PYME para tomar decisiones sobre planeación, control, evaluación y desarrollo de metas para la creación de estrategias que ayuden a los administradores en la elaboración e implantación de sus propuestas.

En el segundo capítulo se busca contribuir a que las PYME pueden hacer estimaciones en forma realista respecto a ingresos y gastos de cada período, ejecutando sus planes fijados para que puedan realizar la programación, desarrollo y evaluación financiera respectiva.

El tercer capítulo se diseña un plan financiero aplicable a las PYME, que integre las principales metas y políticas mediante la secuencia coherente de las acciones a realizar, basados en la información teórica de los capítulos 1 y 2.

Se concluye que las pequeñas y medianas empresas carecen de los elementos informativos necesarios y están expuestas a demasiados riesgos porque no pueden implementar el planeamiento financiero; por lo cual no llevan a cabo el análisis e interpretación de la información contenida en los estados financieros.

Palabras Clave: Planeación financiera, estrategia corporativa, estrategia competitiva, estrategia empresarial, estrategia financiera, estructura organizacional.

Abstract

This degree work uses diagnostic tools to arrive at the formulation of a financial plan for PYME.

The development of this study serves to determine many of the causes that affect PYME, and identify and propose possible solutions, which taken into account may contribute to their economic and financial stability.

The research responds to: How can financial planning mechanisms and tools be developed in small and medium-sized enterprises to achieve the implementation of their mission and the management of their businesses?

In the methodology used, a documentary analysis is developed in which the communication process allows the recovery of information to study, interpret and transmit it. The most recent studies obtained from different authors who have dedicated work and research in the study related to the problem of PYME and with the proposal of possible solutions related to the preparation of financial plans were taken into account. Once the characteristics of the study and the current situation of SMEs have been described, different conceptual and orientation approaches are made based on bibliographic documents that support topics such as investment, sales projection, operation, asset management, projected financial statements, cash flow, phases of the planning process, evaluation, measurement and value metrics.

The three stages of the financial planning process are deepened: Investment analysis, operation and evaluation. The PESTA analysis, the approach of Procrustes and strengths and weaknesses of financial resources is made. The strategy chosen is formulated with the indicators that will contribute to the managers of PYME to implement the financial plan and measure the progress of the strategies and the performance of the organization.

The general objective of this study is to present to administrators, alternatives that contribute to the implementation of financial planning and the application of control tools in Small and Medium Enterprises, taking into account the importance of these instruments in business management .

The purpose of the study in the first chapter of the document is to analyze the information on the difficulties and obstacles that PYME have to make decisions about planning, control, evaluation and development of goals for the creation of strategies that help administrators in the elaboration and implementation of their proposals.

The second chapter seeks to contribute to the fact that PYME can realistically make estimates regarding income and expenses for each period, executing their plans so that they can carry out the respective financial programming, development and evaluation.

The third chapter designs a financial plan applicable to PYME, which integrates the main goals and policies through the coherent sequence of actions to be carried out, based on the theoretical information in chapters 1 and 2.

It is concluded that small and medium enterprises lack the necessary informative elements and are exposed to too many risks because they cannot implement financial planning; Therefore, they do not carry out the analysis and interpretation of the information contained in the financial statements.

Keywords: Financial planning, corporate strategy, competitive strategy, business strategy, financial strategy, organizational structure.

Introducción

En este estudio se presenta a los pequeños y medianos empresarios una propuesta que permite la formulación e implementación del plan financiero utilizando herramientas de control, para que logren la implementación de su misión y la gestión de sus negocios. “La Pequeña y Mediana empresa carece de los elementos informativos necesarios para desarrollar estrategias financieras que permitan su subsistencia en el largo plazo” (Flores, 2015, pág. 13), lo cual hace necesaria la planeación financiera para formular la manera en que se van a alcanzar las metas financieras. Al respecto, Jesús A, Núñez (2014) En estrategias financieras para las Pequeñas y Medianas Empresas comenta:

En la actualidad es de vital importancia que las PYMES cuenten con estrategias financieras que le permitan lograr sus objetivos y por ende el desarrollo de la entidad en el mercado local, lo cual permite que la empresa crezca y pueda ser competitiva con las demás empresas, brindando servicios de calidad y de manera interna, llevar una adecuada administración de los recursos y manejo de las finanzas, economía y contabilidad para la toma de decisiones (p. 5).

Es necesario que las Pymes sean mucho más eficientes y eficaces iniciando en la planeación, desarrollo y operación de sus actividades utilizando los recursos necesarios en forma racional y cumpliendo parámetros de tal forma que puedan cambiar sus objetivos.

Es relevante presentar a los administradores, alternativas que contribuyan a la implementación de la planeación financiera y a la aplicación de herramientas de control en las Pequeñas y Medianas Empresas, teniendo en cuenta la importancia de estos instrumentos en la gestión de los negocios. Dentro de la planeación financiera se requiere desarrollar procesos haciendo inversiones analizando su rentabilidad partiendo de ingresos, gastos, que en su comparación obtengan utilidades para la sostenibilidad de la empresa generando a la vez algún ahorro; aquí se realiza el estudio, evaluación y proyección del futuro de un organismo, “es una herramienta financiera para la evaluación proyectada, estimada o futura de una compañía

pública, privada, social o mixta y que sirve de base para la toma de decisiones acertadas” (Robles Roman, 2012, pág. 9). Así pues, un plan financiero es una propuesta que se debe desarrollar hacia el futuro y su implantación es a largo plazo, lo cual requiere que las decisiones se tomen anticipándose a su realización.

En cuanto a la falta de Innovación Tecnológica; la mayoría de las PYME no cuentan con una buena capacidad de adaptación, lo cual no les permite desarrollar todo su potencial.

Es necesario conocer el mercado, lo cual requiere técnicas de mercadeo teniendo en cuenta la mezcla o mixtura del mercado donde se conozca los pasos que debe llevar el producto desde su producción hasta su consumo buscando la plena satisfacción del cliente (Núñez Gamas, 2014).

En el aspecto financiero se debe prever diferentes factores al diseñar estrategias financieras de cualquier índole permitiendo aplicar factores de contingencia.

Flores, N (2015), en su libro Estrategias financieras aplicadas a la sostenibilidad y crecimiento de las PYMES comenta “las PYME significan la nueva fuerza productiva de la economía, promueven la creación de empleo, tienen efectos positivos en la distribución del ingreso, forman empresarios y constituyen una cantera de recursos humanos para las grandes empresas” (p.11), por lo anteriormente dicho, las PYME requieren su atención, pues en la medida en que se les desarrolle estrategias financieras se podrá alcanzar el sostenimiento de estas empresas.

En el presente trabajo se desarrolla el proceso que permite implementar estrategias financieras en las PYME en Colombia; utilizando indicadores de gestión y financieros se desarrollan ejemplos para que sean simulados por las pequeñas y medianas empresas colombianas, teniendo en cuenta desde luego, que cada empresa tiene sus diferencias frente a

las demás y frente a su entorno, “no existe una estrategia financiera única aplicable a todas las organizaciones, ella debe estar ajustada a las características particulares” (Ferrari, 2018, p. 1).

1. Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

Posiblemente las pequeñas y medianas empresas están expuestas a demasiados riesgos porque no pueden implementar el planeamiento financiero. Las PYME tienen fracasos empresariales que radican en saber qué fue lo que los causó, por lo cual se requiere conocer las características que llevan al fracaso a las empresas así:

- Falta de capacitación de los administradores: se requiere de mayor investigación y elegir un equipo de trabajo con capacidades para discernir la problemática que se presenta en la implementación y desarrollo de los planes de la empresa en la búsqueda de sus objetivos comunes.
- La contabilidad y las finanzas de la empresa: En los registros contables se debe tener en cuenta todos los costos de la empresa y la información necesaria para su análisis.
- Falta de acceso de capital: La Pyme tienen muchas necesidades de capital, por lo cual el empresario debe prever lo que le hace falta buscando dentro de la oferta de crédito.
- Por lo regular las PYME no poseen recursos suficientes pues son limitados lo que no les permite ser competitivas en el mercado para la planeación de su producción, hecho que no les permite disminuir costos de operación para aumentar su productividad.

El fracaso de una empresa se debe a factores externos entre los que se cuentan los económicos, políticos y sociales; y a factores internos como la capacidad de gestión gerencial, financiera, técnica y recursos humanos.

-Otro problema es la falta de Innovación Tecnológica; la mayoría de las Pymes no cuenta con una buena capacidad de adaptación, lo cual no les permite desarrollar todo su potencial.

En cuanto a competitividad se requiere la obtención de herramientas y procedimientos que maximicen los recursos disponibles.

Lo dicho anteriormente sucede quizá porque los directivos de estas organizaciones no conocen y no cuentan con las herramientas que deben utilizar para dar valor a sus organizaciones. Además, porque no han podido crear una estructura acorde a la base del negocio de la empresa y porque no tienen la capacidad de implementar un diseño de los estados financieros.

Lo anterior son obstáculos y dificultades para que las PYMES puedan alcanzar el equilibrio económico en todos los niveles, Situación que se presenta tanto en el área estratégica como en el área operativa.

Así se desconoce el rumbo que tienen que seguir las organizaciones, de acuerdo con Pachón Micán (2017) sostiene “para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones” (p.6).

Con los anteriores cuestionamientos aparece una pregunta concreta a la cual se le pudiera dar desarrollo mediante un proceso de investigación que permita conocer el por qué, los obstáculos, las consecuencias y posibles soluciones del problema en mención. De acuerdo a lo planteado anteriormente surge la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo se pueden desarrollar mecanismos y herramientas de planificación financiera en las pequeñas y medianas empresas para que logren la implementación de su misión y la gestión de sus negocios?*

Es de prever que la planeación financiera cuantifica los proyectos mercadotécnicos

incluyendo sus costos.

De aquí surge un objetivo que permite que las empresas desarrollen su misión en pro de obtener mejores beneficios.

1.2. Justificación del problema

El desarrollo de este estudio es necesario porque con él se pueden identificar muchas de las causas que afectan a las PYME, es importante establecer y proponer posibles soluciones, que tenidas en cuenta e implementadas en estas organizaciones, podrán contribuir con su estabilidad económica y financiera, con un mayor desarrollo sostenible que les permita ser más rentables y competitiva para beneficio de la economía nacional, de sus trabajadores e inversionistas y para la sociedad en general.

El presente trabajo de investigación se realizó para que los pequeños empresarios tengan una guía que los conduzca a desarrollar procesos claros bien investigados, controlados y con mayores posibilidades de logro dentro de sus organizaciones. Pues la falta de planeación conlleva al fracaso empresarial, razón por la cual la planeación no se puede obviar y debe ser una tarea permanente.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Presentar a los administradores, alternativas que contribuyan a la implementación de la planeación financiera y a la aplicación de herramientas de control en las Pequeñas y Medianas Empresas, teniendo en cuenta la importancia de estos instrumentos en la gestión de los negocios.

2.2 Objetivos específicos

Analizar la información sobre las dificultades y obstáculos que tienen las Pequeñas y Medianas empresas para tomar decisiones sobre planeación, control, evaluación y desarrollo de metas para la creación de estrategias que ayuden a los administradores en la elaboración e implantación de sus propuestas.

Contribuir a que las PYME pueden hacer estimaciones en forma realista respecto a ingresos y gastos de cada período, ejecutando sus planes fijados para que puedan realizar la programación, desarrollo y evaluación financiera respectiva.

Diseñar un plan financiero aplicable a las PYME, que integre las principales metas y políticas mediante la secuencia coherente de las acciones a realizar, estableciendo parámetros y mediciones que permitan hacer los ajustes pertinentes para su mejoramiento.

3. Marco de referencia

3.1 Marco teórico

En este apartado se explica los principales conceptos que hacen parte del presente trabajo de investigación, donde hay una interacción y coherencia que en forma conjunta permiten alcanzar el desarrollo de los objetivos empresariales.

3.1.1 Planeación financiera

La planeación financiera de acuerdo con Sequeira Rodas (2015) define:

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 (p.7).

La cual se convierte en las líneas de acción que ilustran lo que se debe hacer para llegar a cumplir los objetivos en armonía con todas las secciones de la empresa con sus respectivos resultados económicos y sociales.

3.1.2. Función financiera

La función financiera en la empresa es el ejercicio de optimizar los instrumentos que contribuyan tanto al análisis, la evaluación y la medición de los resultados financieros y económicos como a los procesos estratégicos de planeación, presupuestación, distribución de recursos, medición y control e interacción con otras áreas y con el mercado de capitales.

3.1.3 Estrategia y su relación con la empresa

La estrategia señala los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos requeridos frente a los problemas y riesgos que plantea el entorno. Se puede decir que la estrategia determina las grandes líneas de acción u orientación global que deben adoptar las actividades que se realizarán para lograr los objetivos. Mientras los objetivos indican hacia dónde vamos, la estrategia señala, en términos globales cómo vamos a llegar a ese punto (Rodriguez Valencia, 2005).

Si se tiene en cuenta qué es la empresa se entiende que ésta es un organismo social que cuenta con un tamaño, unos alcances para lo cual desarrolla unos proyectos y que cuenta con unos recursos tangibles e intangibles para su funcionamiento adecuado. Con los recursos se pueden implementar los planes y lograr los objetivos de la organización.

Es importante estudiar los recursos organizacionales, porque uno de los objetivos de la administración es lograr la eficacia y la eficiencia, es decir, lograr objetivos y optimizar la relación entre la producción obtenida con los recursos utilizados para fabricarlos. De esta forma las actividades de una empresa se estructuran en torno a los requerimientos para “administrar los recursos” Según afirma P.S. Bander. Por tal razón son importantes la eficiencia, calidad, innovación y capacidad para satisfacer al cliente.

La eficiencia posibilita que una empresa reduzca sus costos; la calidad permite asignar un precio mayor y reducir los costos; la innovación permite la asignación de precios mayores o reducir los costos unitarios; la capacidad superior permite la aceptación por parte del cliente, circunstancia que también implica aplicar un precio mayor a los productos que fabrica la empresa.

3.1.4. Estrategia financiera.

Loaiza Cortés (2011) en una entrevista concedida al medio digital Negocios en tu mundo comenta que la estrategia financiera se define como:

La parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización que relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y su asignación en alternativas de inversión contribuyendo al logro de los objetivos del plan, en el corto como en el mediano y largo plazo (p.1).

Así, la estrategia financiera lo que pretende es servir de soporte de la gerencia, dándole herramientas para poder concretar tanto la estrategia de sus negocios como de su crecimiento particular. La estrategia financiera debe desarrollarse al interior de la organización liderada por el equipo directivo, con la responsabilidad del gerente financiero. Puede ser apoyada con asesores externos de acuerdo con herramientas necesarias y el nivel de profundidad al que se quiera llegar.

3.1.5. Estrategia corporativa.

Una empresa tiene que definir para dónde va, cuál va a ser su futuro, para lo cual debe crear los escenarios posibles de futuro partiendo de un contexto, de un hoy, dónde está la empresa dentro de ese contexto, cuál es el sector donde se encuentra, cómo se está moviendo y cuáles son las fuerzas que están afectando el negocio en los momentos actuales y cuál es el entorno empresarial, el tema político, social, tecnológico y ambiental que lo pueda afectar.

Definido lo anteriormente expuesto, la empresa escoge en qué negocios y posicionamiento va a trabajar y cómo va a pretender crecer y de qué manera, para alcanzar ese futuro deseado.

Una vez definido cuáles son sus negocios y como se va a crecer, la estrategia financiera entra a dar el apoyo en ese sentido. Tiene que ver con el tema de crecimiento donde el valor agregado en el tiempo va a ser su elemento clave para poder garantizar cómo la empresa se debe posicionar en esos mercados y como va a crecer. Así los clientes demandan sus bienes y o productos y están haciendo que la empresa cada vez valga más en el tiempo.

Otros elementos a tener en cuenta en la planeación de la estrategia financiera son las métricas de valor para poder definir cómo está creciendo ese valor en el tiempo.

3.1.6. La estrategia competitiva y la forma de hacerla.

La estrategia competitiva es la forma como la empresa define cómo va a competir en el mercado y a ganar en el corto plazo, lo cual tiene que ver con escogencias específicas que incluye variables como actividades fundamentales que tiene que desarrollar en el campo del mercado, en las finanzas, en el campo de los recursos humanos y en el campo de la tecnología, esencialmente como elementos claves dentro de la organización para lo cual es importante incluir el balanced score card y el business plan.

4. Metodología

Este estudio relacionado con la problemática de las pequeñas y medianas empresas se centra en analizar las dificultades a las que se enfrentan estas organizaciones, para lo cual se tiene en cuenta el interés de los procesos internos en sus operaciones y en sus sistemas de planificación y control.

En el desarrollo del trabajo se utiliza herramientas de diagnóstico para llegar a la formulación de un plan financiero para las PYME, las cuales tienen dificultades para responder a cómo se pueden desarrollar mecanismos y herramientas de planificación financiera para que logren la implementación de su misión y la gestión de sus negocios.

Se desarrolla un análisis documental en cuyo proceso de comunicación se permite la recuperación de la información para estudiarla, interpretarla y transmitirla; así, los documentos de consulta y análisis, se convierte en documentos secundario de más fácil acceso y difusión con la descripción de las distintas características de estas organizaciones, con base en los estudios más recientes de diferentes autores.

Una vez descritas las características del estudio y la situación actual de las PYME, se hacen distintos planteamientos conceptuales basados en documentos bibliográficos como textos especializados en planeación financiera y estratégica, de los cuales se destacan: Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Proyectos de inversión para las PYME y Planeación financiera. Que soportan temas como inversión, funcionamiento, administración de activos, flujo de efectivo, fases del proceso de planeación y métricas de valor.

Seguidamente se profundiza en las tres fases del proceso de planeación financiera como son: Planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo

(Moreno Fernández, 2018); para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro logrando los objetivos trazados.

Así mismo se tiene en cuenta la gestión basada en el valor la cual implica administrar las empresas teniendo en cuenta: Planeación, operación, financiación y evaluación.

La información obtenida en el estudio, es implementada a través de herramientas de análisis como PESTA, la cadena de valor, fortalezas y debilidades financieras para sentar las bases de inicio del proceso de planeación financiera. Luego se aplica todo el marco conceptual para que ayude a conocer la situación actual de las PYME y su entorno.

Queda formulada la estrategia elegida con 8 indicadores que contribuirán en lo posible con los directivos de las PYME para que implementen el plan financiero evalúen y midan el avance de las estrategias y el desempeño de la organización.

Se buscarán conclusiones útiles de la gestión financiera en las Pyme para que su aplicación se pueda dar en diferentes regiones del país con un análisis comparativo de las organizaciones en los procesos internos.

Capítulo I. Análisis de la información sobre las dificultades y obstáculos que tienen las PYME para tomar decisiones sobre planeación, control, evaluación y desarrollo de metas

Las PYME son productoras de bienes y servicios que aportan al desarrollo empresarial y social a escala intermedia, dentro de sus funciones están la creación de empleos, en ellas se desarrolla el emprendimiento empresarial aportando al PIB, de ellas se distribuyen ingresos a los trabajadores, proveedores y beneficia a los clientes satisfaciendo sus necesidades. Las PYME deberán innovar sus productos o servicios, siendo competitivos ante el mercado que diariamente está en crecimiento adaptándose a la tecnología siendo así más eficientes en sus procesos. Las PYME de acuerdo a sus ahorros hacen inversiones ayudando al desarrollo del país, muchas de las cuales pueden llegar a convertirse en grandes empresas con lo cual aumenta su capital, recursos humanos, capacidad comercial para atender mercados más grandes, las PYME se deben preparar para el mercado internacional, incorporando tecnologías adecuadas, mejorando así su competitividad (Rodríguez Rueda, 2016). A continuación, se analizarán las principales dificultades y obstáculos que afectan a las PYME en el desarrollo de sus objetivos.

1.1 Dificultades y obstáculos y cómo superarlos

Las organizaciones de hoy día no tienen en cuenta datos históricos que le permitan proyectarse al futuro, especialmente los relacionados a los estados financieros de tal manera:

Se observa que se vive el presente sin darle importancia a hechos pasados y futuros, donde no se analizan, planean ni controlan las partidas que componen los estados financieros de la empresa, para lograr ser más eficientes y eficaces en estos tiempos difíciles del mundo globalizado (Saenz Luna, 2005, pág. 10).

Teniendo en cuenta que aquí hay una variable que ocupa a las organizaciones con fines de lucro cuya base es el dinero, entonces financieramente se deben estudiar y analizar los problemas a cerca de:

La inversión, el funcionamiento y la administración de los activos. para lo cual es pertinente:

- . No gastar más de lo que ingresa a la empresa
- . Crear siempre una estructura de la organización
- . Mantener estables sus finanzas
- . Realizar nuevas innovaciones en los productos
- . Mantener el optimismo
- . Arriesgarse a hacer nuevas inversiones

Lo anterior significa que se debe tener un diseño de planes y tomar medidas para llegar a sus objetivos maximizando el flujo de efectivo lo cual implica seguir las estrategias que las grandes empresas utilizan. Para llegar al futuro financiero deseado y a tener el mayor impacto sobre sus resultados netos solucionando los problemas financieros por sí mismo siendo absolutamente responsable y conociendo hacia donde fluye el efectivo.

Busque resolver los problemas pagando lo que debe, siempre preguntándose:

- . Cómo puedo pagar eso tratando de poner en práctica lo aprendido
- . Cree relaciones recíprocas con los clientes determinando qué puede brindarles y compartirles libremente.
- . En las inversiones mantener las emociones bajo control, estudiando los aspectos financieros y analizando cada caso buscando que los activos siempre proporcionen más ingresos.

Siempre se debe pensar que el manejo de los estados financieros de las empresas es esencial para la buena administración y contar con el proceso de planeación.

1.2 Etapas del proceso estratégico

El proceso de direccionamiento estratégico está compuesto de tres etapas principales:

La primera etapa es el análisis estratégico, aquí se tiene en cuenta la situación actual del entorno y cómo éste influye en las estrategias.

La segunda etapa es la elección estratégica, en donde se selecciona un número de estrategias para responder a las necesidades y establecer las decisiones del futuro de la organización.

La tercera es la etapa de implementación, que son todas las acciones que se vayan a gestionar para materializar todo lo hecho en la etapa de análisis y en la de elección estratégica, teniendo en cuenta las siguientes fases del proceso de planeación como se observa en la tabla No. 1

Tabla 1. Fases del proceso de planeación

Fase 1.	Desarrollo de la misión y objetivos
Fase 2.	Diagnóstico de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.
Fase 3.	Desarrollo de estrategias.
Fase 4.	Planeación del plan estratégico
Fase 4.1.	Preparación de planes tácticos.
Fase 4.2.	Planeación financiera.
Fase 5.	Control y diagnóstico de resultados.
Fase 6.	Planeación continua.

Nota: Se inicia con la misión y objetivos determinando el diagnóstico y desarrollo de estrategias hasta llegar al plan estratégico implementado en planes tácticos incluyendo la planeación financiera controlando y retroalimentando para la planeación continua. **Fuente:** Morales, A., & Morales, J. (2014). Planeación financiera. México: Grupo Editorial Patria. (p.3).

En el desarrollo de la misión y objetivos que puede llegar a fijar una empresa se puede

hacer:

1. Seguir un esquema sólido y constante de ventas y crecimiento de los ingresos.
2. Aumentar el número de productos que la empresa fabrica.
3. Ampliar el Número de clientes a los que se venden productos.
4. Tener presencia en mayor cantidad de lugares en los que se venden productos (Morales Castro & Morales Castro, 2014, pág. 2)

1.3 Proceso iterativo de la planificación financiera

Los planes se crean, examinan y modifican constantemente, el plan final es el resultado de la negociación entre todas las partes relacionadas. En efecto, la planeación financiera a largo plazo se basa en el método de Procrustes. Los directivos definen y objetivos, mientras que al personal de planeación le corresponde revisar, por último, se entrega un plan factible que cumpla con la meta (Ocampo Solís, 2015).

Si este objetivo se cumple se establece una modalidad de utilidad, toda vez que fueron cubiertas las obligaciones del costo de capital, se propician flujos monetarios excedentes o como es el caso, existe un valor residual de la empresa. Pero estos niveles de utilidad solo son recibidos cuando las empresas cuentan con una presencia comercial bien definida.

Dentro de la planeación financiera es necesario analizar factores internos y externos que pueden ser económicos, gubernamentales, políticos, tecnológicos, geográficos, sociales y culturales.

Dentro de los aspectos claves influyentes están:

- . Las operaciones de la empresa porque facilitas rutas que guían, coordinan y controlan las acciones para lograr sus objetivos organizacionales, como la planificación y elaboración del presupuesto de efectivo

La planificación de utilidades mediante la elaboración de estados financieros proforma. De acuerdo con Gutiérrez Carmona & Gutiérrez González (2018) “la supervivencia comprende la

llamada planeación financiera de corto plazo (presupuesto), se preocupa principalmente por analizar que la liquidez de la empresa le permita cumplir con sus compromisos y así mantenerse en un ambiente que es permanentemente adverso” (p.19).

En la creación de valor llamada planeación financiera de largo plazo hay un interés principal el cual es ayudar a seleccionar las estrategias que maximicen la riqueza de los propietarios.

El proceso de planeación financiera de largo plazo se debe evaluar con técnicas que permitan identificar cuál será la mejor decisión desde el punto de vista financiero.

1.3.1 Proceso de planeación financiera.

La planeación financiera es un procedimiento que se ejecuta en tres fases y así decidir las acciones que se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos. Las tres fases son:

- . Planear lo que se quiere hacer.
- . Ejecutar lo planeado.
- . Verificar los resultados obtenidos.

1.3.2 Planeación financiera a corto plazo.

Incluye la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Planeación del efectivo: Elabora el presupuesto de efectivo.

Planeación de las utilidades: Calcula las utilidades mediante la elaboración de estados financieros proforma.

La planeación establece los objetivos que se desean alcanzar, luego de haber hecho un análisis de la empresa y su interacción con el medio ambiente donde se aplican los procesos para alcanzarlos. A esas vías se les denomina estrategias y tácticas, las cuales se deben desarrollar en el proceso de planeación.

La empresa debe definir las métricas de valor claves para poder medir cómo está alcanzando o acrecentando ese valor en el tiempo. Estas métricas de valor están asociadas a un valor presente neto y se conocen tres herramientas básicas para determinarlo: Un flujo de caja libre, el EVA y el flujo de caja del retorno de la inversión.

Una vez definida la estrategia empresarial hay que buscar cómo la estrategia financiera entra a ayudarla y a apoyarla.

1.3.3 Planeación financiera a largo plazo.

En la mayor parte de las empresas la planeación financiera a largo plazo inicia con los planes a largo plazo, o estratégicos, se basa en lo que podría denominarse el enfoque de Procrustes, continuando con las apreciaciones de Morales & Castro (2014) “es cuando el plan financiero se usa como un mecanismo de control para la actuación de las áreas de la empresa” (p.13), dentro del cual el proceso de planeación financiera tiene los siguientes pasos para proyectar los estados financieros representados en la tabla No.2

Tabla 2. Procesos de la planeación financiera

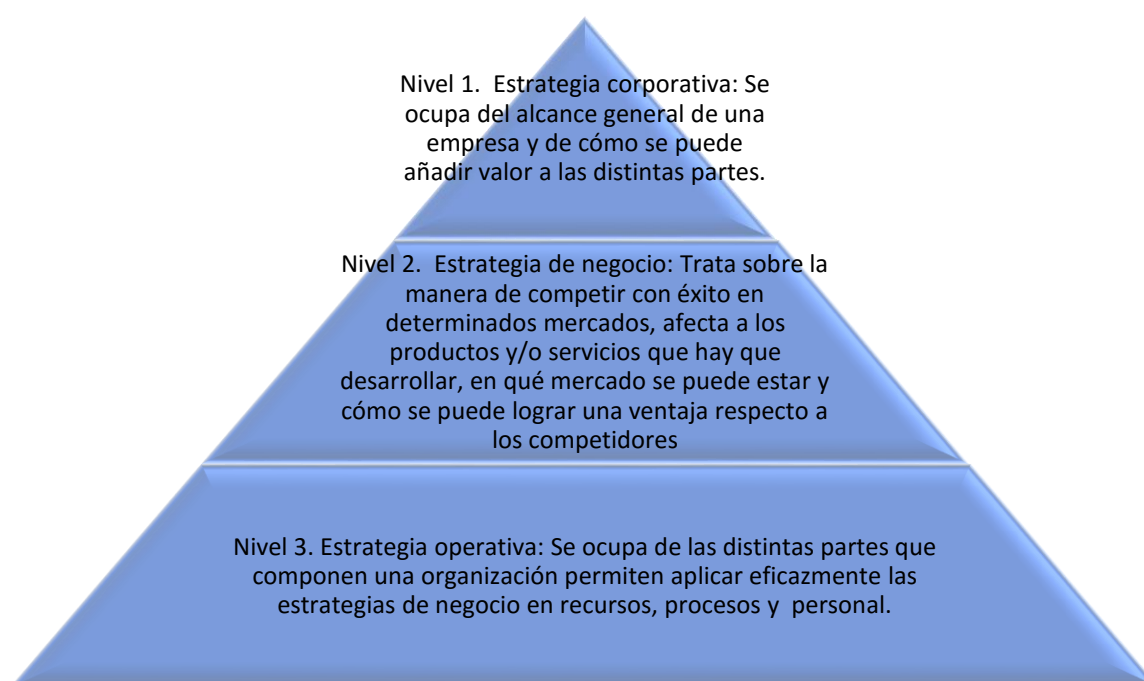
Paso 1.	Proyectar los estados financieros.
Paso 2.	Determinar los fondos necesarios para un plan de 5 años.
Paso 3.	Pronosticar la disponibilidad de fondos en los próximos 5 años.
Paso 4.	Desarrollar las acciones necesarias para hacer las inversiones requeridas en los diferentes activos.
Paso 5.	Establecer y mantener un sistema de controles que fije la asignación y el recurso de los fondos dentro de la empresa.
Paso 6.	Diseñar procedimientos para ajustar el plan básico en caso de que no se materialicen los pronósticos económicos en los que se fundamenta.
Paso 7.	Establecer un sistema de rompecabezas para gestión de la administración basado en la ejecución de resultados.

Nota: Se deben de tener en cuenta los 7 pasos relacionados para desarrollar el proceso de la planeación financiera siguiendo el orden de la tabla. **Fuente:** Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). Planeación financiera. México: Grupo Editorial Patria (p.15).

1.4 Niveles estratégicos

Los niveles estratégicos suministran información sobre el alcance general que tienen las empresas para integrar las secciones y hacer operativos los planes, de acuerdo con la figura No. 1 se aprecian tres niveles.

Figura 1. Niveles para desarrollar la estrategia



Nota: Se debe tener en cuenta el alcance general de la empresa, su manera de competir utilizando las diferentes áreas para hacerla operativa. **Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos de: Cruz (2016). Niveles de estrategia. <https://sites.google.com/site/portafolioerickplaneacion/niveles-de-estrategia>.

Por ejemplo, Dell tenía seis instalaciones productivas en todo el mundo para respaldar las operaciones de los tres negocios regionales y satisfacer los pedidos cumpliendo los estándares y plazos predefinidos; en efecto en la mayoría de los negocios, el éxito de las estrategias de negocio depende, en gran medida de las decisiones o actividades que se producen en el ámbito de las operaciones.

La integración de las decisiones operativas y de las estrategias es, por tanto, de la máxima importancia.

1. 5 Relación entre estrategia y estructura

Este vínculo enfatiza la interrelación que existe entre la formulación de la estrategia y su implementación. Esta relación significa que los cambios aplicados a las estrategias de la empresa hacen surgir la necesidad de modificar la manera en que ésta funciona. Cuando la estructura influye en la estrategia, la dirección general de la empresa debe estar atenta a sus actividades para comprobar la forma en que su estructura requiere que se desempeñen las tareas y no dejen de ser congruentes con los requisitos para implementar las estrategias. Por consiguiente, se debe cuidar que cada estrategia coincida con una estructura y que facilite la estabilidad necesaria para aprovechar las ventajas competitivas.

1.5.1 El patrón de la estructura organizacional.

Debe permitir que se suministren los medios a través de los cuales los gerentes puedan coordinar las actividades de los diversos departamentos para aprovechar de manera completa sus capacidades, a fin de asegurar que los productos innovadores se puedan fabricar de manera confiable y a bajo costo. Dos bloques básicos contribuyen a la estructura organizacional:

1. Diferenciación: Esta herramienta constituye la manera en que los gerentes asignan el personal y demás recursos para realizar las funciones organizacionales a fin de crear valor. Deben existir departamentos de contabilidad y personal y mejorar la forma de distribuir el personal del departamento de ventas para maximizar su capacidad para atender las necesidades de los diversos tipos de clientes o de cada región donde estén localizados.

2. La dirección general de una empresa, debe utilizar mecanismos integradores, al igual que los diversos tipos de sistemas de control, para promover la coordinación entre las distintas áreas funcionales.

1.5.2 Proceso para establecer la alineación estratégica.

En la planeación se formula la misión, visión, objetivos, estrategias y planes de acción realizando la difusión y comunicación de las estrategias. Posteriormente se realiza un examen y evaluación donde se hace la revisión y la mejora continua mediante las operaciones cotidianas.

1.6 Estrategia de empresa

Las áreas básicas de la empresa están conformadas por: comercialización, producción, finanzas y personal. Inicialmente se debe realizar un análisis estructural de la empresa y las relaciones entre sus miembros para comprender cómo será su comportamiento en el futuro. Teniendo en cuenta el contexto de ese futuro se desarrollan las estrategias para la empresa. Rodríguez Valencia Joaquín, en su Libro: *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa* plantea que para predecir el futuro de una empresa es necesario responder cuatro preguntas básicas:

1. ¿Cuál es la extensión del ámbito de operación de la empresa?
2. ¿Cómo participan los integrantes en ella (los clientes, la competencia)?
3. ¿Cuáles son las relaciones entre los integrantes de la empresa y las tendencias económicas?
4. ¿Cómo se desarrollará el futuro? (Rodríguez Valencia, 2017).

Una de las estrategias genéricas de Michael Porter, muy aplicable a la estrategia financiera es la estrategia de liderazgo en costo, la cual se basa en la unificación de productos estándar a precios unitarios muy bajos destinados a consumidores sensibles a los precios, se puede aplicar en

todas las áreas de la empresa y es muy eficiente porque busca disminuir los gastos indirectos, intolerancia ante el desperdicio, análisis de presupuestos, métodos de control, participación general del personal en las actividades para disminuir costos. A continuación, en la tabla No.3 se aprecian los elementos de una estrategia de empresa.

Tabla 3. Elementos de la estrategia de una empresa

1. Estrategia de comercialización	Estrategia de productos mercado
	Estrategia de precios
	Estrategia de distribución
	Estrategia de promoción
	Estrategia de servicios
	Estrategia de producción
2. Estrategia de producción	Estrategia de instalaciones
	Estrategia de integración
	Estrategia de capacidad
	Estrategia de Calidad
	Estrategia de tecnología
3. Estrategia financiera	Estrategia de estructura de capital
	Estrategia de flujo de efectivo
4. Estrategia de personal	Estrategia de capacitación y desarrollo
	Estrategia de evaluación del desempeño
	Estrategia de cambio organizacional
	Estrategia de control administrativo y de personal

Nota: Se identifican las cuatro estrategias principales que permiten proyectar en cada uno de los departamentos las líneas de acción a desarrollar en comercialización, producción, finanzas y personal. **Fuente:** Thomas D. (2000). El sentido de los negocios, CECSA, p. 10

Para que se desarrollen los elementos de la estrategia se plantean los objetivos organizacionales:

Rendimiento, crecimiento, innovación, participación de mercado, respuesta a cuestiones sociales

Como este trabajo trata sobre la formulación de la estrategia financiera, requiere de la valoración de los recursos financieros, los cuales están conformados por las cantidades de dinero propias y ajenas con que cuenta una organización.

Los recursos propios son dinero en efectivo, aportes de los socios, utilidades entre otros; los recursos ajenos son préstamos otorgados por acreedores y proveedores, crédito bancario y emisión de valores o títulos como acciones.

De acuerdo con Rodríguez, Valencia (2017) en su libro *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*; la parte financiera se refiere a los aspectos monetarios de una organización cuya disciplina se encarga de velar por el uso óptimo de los recursos y oportunidad, tanto de las fuentes que suministran fondos como de la aplicación que de ellos se hace teniendo un adecuado aprovechamiento y aplicación de todos los ingresos y egresos financieros en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad dentro de la organización.

Una estrategia se puede definir como la posición que una empresa escoge dentro de un sector para poder ganar, lo que implica que la empresa debe definir sus propios negocios.

Hay dos elementos claves alrededor de la estrategia empresarial:

. En qué negocios va a estar la empresa, lo cual incluye el tema de crecimiento, cómo se va a crecer

en el tiempo.

. Una vez escogidos esos negocios en esos sectores cómo es que la organización va a ganar.

1.7 Los problemas comunes de las PYME.

La Comisión Europea, (2006), define a las Pyme como:

Unidades productivas que persiguen un fin lucrativo, independientemente de su personalidad jurídica, son manejadas por sus propietarios, cumplen con los parámetros de clasificación establecidos, no tienen una posición dominante en su sector y presentan dificultades para acceder a mercados financieros formales (Vera-Colina & Mora-Riapira, 2011, pp. 215-216).

A continuación, se relacionan una serie de características comunes en las empresas que fracasan en el logro de sus objetivos, las cuales se pueden describir como los problemas de las PYME:

- Poca o ninguna especialización en la administración:

- Falta de acceso de capital: si no existen los recursos financieros, y si no hay un debido control sobre los que hay se correrá el riesgo de fracasar, por lo cual se debe tener claro el plan estratégico y operativo para que los administradores sean recursivos en su implementación, buscando así fuentes financieras, menores costos en sus intereses, mejores plazos, mejores costos y productos.

- Dificultades para responder a cómo se pueden desarrollar mecanismos y herramientas de planificación financiera para lograr la implementación de su misión y la gestión de sus negocios.

- Posición poco dominante en el mercado de consumo

- Los registros de contabilidad y finanzas de la empresa son escasos por lo cual se carece de

información oportuna a la hora de tomar decisiones.

-Falta de adaptación tecnológica:

En cuanto a competitividad se requiere la obtención de herramientas y procedimientos que maximicen los recursos disponibles.

1.8 La táctica

Se define como: “es la ejecución de la estrategia, es aquella acción operativa que resulta de la aplicación directa de un plan. La táctica es el ¿Cómo?” (Salvador Sánchez & Sunyer Torrents, 2015, p. 21)

Ejemplo: Si el objetivo de una empresa es incrementar ventas en un 35%

Estrategia: Llegar al mercado de determinadas regiones

Como el objetivo es incrementar las ventas en un 35%

La táctica se debe determinar, haciendo que la empresa contrate al grupo de expertos en la materia, para que programen, diseñen, desarrollen contenidos, creen y empleen los medios concretos para llegar a los clientes regionales como fechas, direcciones de posibles clientes, transporte, puntos y la fuerza de venta necesarios.

Las anteriores acciones se definen como tácticas que implementadas operativamente apoyan la estrategia para finalmente llegar al objetivo de participar en el mercado con más clientes regionales e incrementando las ventas en un 35%.

1.9 Métricas de gestión de proyectos

Una métrica es cualquier tipo de variable que puede ser usada para medir el desempeño de algún aspecto del proyecto que sea importante y se quiera controlar, por lo cual la métrica debe estar basada en un valor numérico que dé una visión objetiva del estado de esta variable.

Existen métricas relacionadas con los costos, los plazos, las fechas de entrega, la calidad, etc.

La métrica se puede calcular de acuerdo con Button (2019) explica:

Un valor observable directamente, como el número de documentos aprobados o el número de defectos encontrados; la diferencia entre el valor planificado y la situación real, como los días de retraso o la diferencia de costos; o una variable derivada de valores observables que requiera de algún cálculo como el valor ganado, el costo total estimado o el valor planificado (párr.3).

. Así se puede conocer en forma objetiva y rápida el estado del proyecto, identificando aspectos donde se tengan problemas. Continuando con las apreciaciones de Button, las métricas tienen dos funciones principales: La primera a nivel del proyecto como cuadro de mando. La segunda a nivel de organización como herramienta para reportar y controlar el estado del proyecto.

1.9.1 Tipologías básicas de métricas.

En la tabla No. 4 se aprecian los tres tipos de métricas con sus respectivas definiciones:

Tabla 4. Tipos de métricas

Métricas retrospectivas:	Muestran la situación del proyecto hasta la fecha tales como los costos incurridos, los días transcurridos. Estas métricas por sí solas no dicen si el proyecto va bien o mal, únicamente cuantifican su estado en un momento dado.
Métricas de diagnóstico:	Comparan la situación del proyecto respecto a lo planificado en el momento actual; pueden ser días de retraso, variación de costos. Estas permiten tener una imagen de la situación actual del proyecto respecto a sus objetivos.
Métricas predictivas:	Hacen una previsión de la situación final del proyecto respecto a la eficiencia que se ha tenido hasta ahora y la situación actual. Estas métricas permiten determinar si el proyecto cumplirá o no con sus objetivos de continuar del mismo modo, así como analizar el efecto de las modificaciones o cambios sobre el resultado final.

Nota: Las métricas permiten reconocer la situaciones históricas y actuales, las cuales contribuyen para hacer las proyecciones a futuro. **Fuente:** Button S (2019). Métricas de gestión de proyectos. Obtenido de: <https://www.rekursosenprojectmanagement.com/metricas-en-la-gestion-proyectos/>

1.10 Fuentes de financiación

Es de vital importancia recordar que toda empresa tiene fuentes de financiamiento, las cuales son:

- . Propias, están representadas por los accionistas.
- . Ajenas, representadas por sus pasivos regularmente a largo plazo.

Ambas fuentes requieren una retribución de sus inversiones, por lo que respectivamente, los accionistas buscan rentabilidad y los acreedores sus intereses.

Es necesario medir lo que se esté gestionando. William Thomson afirma: *“lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”* por tanto, para gestionar correctamente un proyecto se debe estar en capacidad de medirlo.

1.11 Requerimientos para realizar el plan financiero

- Un pronóstico de ventas: El usuario de la planeación financiera proporcionará este valor y la mayoría de los otros valores se calcularán con base en él. Para muchas de las PYME la planeación se enfocará en las ventas futuras proyectadas y en los activos y el financiamiento necesario para respaldar esas ventas (Lazo Paucar, 2017).

El pronóstico de ventas es la tasa de crecimiento en las ventas, una vez conocida la tasa de crecimiento se pueden hacer las proyecciones de las ventas, debido a que es posible calcular las ventas proyectadas una vez que se conoce la tasa de crecimiento. Así pues, se requiere conocer

el estado proforma en donde se determina la composición del plan financiero teniendo en cuenta un balance pronosticado, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo.

- Estado proforma: El plan financiero se compondrá de un balance pronosticado, estado de resultados y un estado de flujos de efectivo.

El estado proforma en este caso, significa que los estados financieros son la forma que se utiliza para resumir los diferentes acontecimientos proyectados para el futuro. El usuario debe proporcionar una cifra de ventas, luego se generará el estado de resultados y el balance correspondiente.

- Requerimiento de activos: El plan describirá los gastos de capital proyectados como mínimo y el balance proyectado contendrá los cambios en los activos fijos proyectados y en el capital de trabajo neto. Estos cambios son realmente el presupuesto de capital total de la empresa.

Por consiguiente, los gastos de capital propuestos en diferentes áreas se deben conciliar con los incrementos totales obtenidos en el plan de largo alcance.

1.11.1 El modelo financiero.

El modelo financiero está basado en la creación de valor, infortunadamente es utilizado por pocas empresas.

Las empresas abiertas que cotizan en bolsa lo utilizan de manera implícita al evaluarse por el precio de la acción en el mercado y las empresas cerradas grandes lo utilizan de manera explícita. Pero las pequeñas y medianas empresas casi siempre se rigen por el modelo contable que es estático basado en utilidades como:

- . No caja.
- . No refleja riesgos.
- . No considera recursos.
- . No costea aportes.

Es necesario basarse en los flujos de caja, los riesgos y las operaciones para calcular los costos debidamente financiados como se aprecia en la tabla No.5

Tabla 5. Características del modelo financiero

Flujos de caja futuros	Para evaluar la creación de valor utilizan el efectivo que generará la operación en el futuro, se basan en los planes que se hayan diseñado para la empresa y no en sus actuaciones pasadas.
Considera el riesgo	Tiene en cuenta los valores de mercado de los clientes que se utilizan para estimar los indicadores financieros y se puede involucrar la incertidumbre en los flujos que se espera generar, por tratarse de flujos futuros solo se pueden comparar cuando se reducen al mismo poder adquisitivo, trabajo que se hace descontándolos con una tasa ajustada por el riesgo.
Solo considera la operación	Para evaluar los planes solo tiene en cuenta los flujos generados por la operación, lo que quiere decir que deja por fuera los flujos correspondientes a la financiación.
Tiene en cuenta el costo de los aportes	Además de los gastos tradicionales que se tienen en cuenta en la contabilidad, también asigna un costo a la financiación con aportes de los socios, con el fin de evaluar si la rentabilidad de sus inversiones supera el costo de financiarlas.

Nota: El flujo de caja permite tener en cuenta: los ingresos, el riesgo, la operación, el costo de los aportes y los intereses generados. **Fuente:** Gutiérrez Carmona, J., & Gutiérrez González, D. F. (2018). *Planeación financiera y gestión del valor*. Bogotá: Ecoe ediciones.

1.12 La gestión basada en el valor

La gestión basada en el valor implica administrar las empresas teniendo en cuenta:

- . Planeación.
- . Operación.
- . Financiación.

Así se busca determinar los esfuerzos de la administración delineando la operación con la estrategia y las actividades que crean valor. Para ello se requiere medir los resultados

de las empresas con indicadores que reflejan la creación de valor y no con indicadores contables.

1.12.1 Finanzas estratégicas

Las operaciones financieras están enfocadas en la gestión de valor y debe ser una preocupación de todos los sectores y tamaños, Su función es mirar la empresa a largo plazo con el modelo financiero y propender a la evaluación de la gestión y de los planes de acuerdo con la creación de valor.

1.12.1.1 Necesidad de las finanzas estratégicas

Las finanzas estratégicas son necesarias, porque ayudan a conocer el desempeño de las empresas, midiendo las actividades de acuerdo con Álvarez Piedrahita (2016) manifiesta:

Una forma de conocer el desempeño de las empresas es medir las actividades con base en el beneficio económico generado o en el valor creado por cada una de ellas. Las finanzas estratégicas proveen el marco conceptual y los instrumentos para cuantificar y cualificar el valor. Para lograrlo la administración debe enfatizar sobre las gerencias estratégicas de costos, del valor y del recurso humano (p.4).

1.12.1.2 Marco del valor

La importancia de la creación de valor en cada uno de sus componentes y los elementos para cuantificar el valor agregado radica en tener en cuenta sus componentes con medidas orientadas a:

. Servicio al cliente.

- . Las cadenas de valor.
- . La calidad y sus resultados.
- . Valor Económico Agregado (EVA).

La gerencia estratégica del recurso humano desempeña un papel básico en la creación de valor y constituye el valor de la empresa cuando:

- . Se mejora su calidad de vida
- . Se reconoce económica y cualitativamente
- . Se incluye activamente en las decisiones
- . Se capacita y recibe información y apoyo en su trabajo.

El incremento del valor se puede obtener si se optimizan:

- . Los sistemas de información
- . La comunicación y decisiones que toman los ejecutivos en el trabajo conjunto.

Las finanzas estratégicas ofrecen el marco conceptual que:

- . Orienta la administración
- . Busca el equilibrio entre:
 - La inversión
 - La rentabilidad
 - El riesgo
 - Las operaciones
 - Las estrategias
 - El soporte financiero y la creación de valor.

1.12.2 Valor y su creación.

La creación de valor es un proceso estratégico y continuo que incluye varios actores y no se debe hacer inflexible o apreciarlo por resultados financieros a corto plazo (Armijo, 2005). Estos actores que rodean y afectan el valor de la empresa y que se ubican tanto dentro como fuera de ella son:

- Empleados
- Clientes
- Proveedores
- Acreedores
- Accionistas
- Competencia
- Sociedad y gobierno.

Así pues, los resultados financieros de la empresa son en gran parte:

- El resultado del entorno interno que administra directamente
- Y del entorno externo sobre el cual tiene poco o ningún control.

En la medida en que la empresa llene:

- Las necesidades laborales y de bienestar de sus trabajadores
- Satisfaga con más y mejores productos la demanda de los clientes
- Corresponda a los proveedores con pagos oportunos
- Aumente la riqueza de sus accionistas

- Contribuya con mejor calidad de vida y genere riqueza para el país

Disminuirá la relación entre las expectativas de su entorno y la satisfacción que le brinda. Por tanto, las empresas aumentarán su valor. Pero si el desempeño de la empresa no satisface su entorno, la brecha se expandirá y la empresa perderá valor, decrecerá y posiblemente desaparecerá del mercado.

Una empresa con bajos salarios podrá perder sus empleados más productivos a largo plazo, debido a que éstos buscan mejorar su calidad de vida y su situación económica.

Una negociación sindical podrá disminuir el valor de la empresa a largo plazo, si con ella se otorgan beneficios que afecten su productividad y competitividad tanto en los precios como en la calidad de sus productos.

Cuando se presentan equivocaciones de los directivos, se destruye el valor ya creado, lo cual se puede dar entre otras situaciones:

- Por las inversiones o programas de mercadeo sin la evaluación sin la debida evaluación económica.
- La fijación de precios sin un estudio adecuado del producto.
- El desconocimiento de la administración presupuestaria integrada en los diferentes departamentos.

En conclusión, crear valor como requisito de búsqueda de la riqueza hace que:

- El ejecutivo entienda el movimiento del efectivo que se refleja en los estados financieros

- Interprete, mida y valore de manera apropiada los indicadores de desempeño de la empresa y sus componentes.

Los mercados saben que sus clientes buscan productos buenos y a precios bajos. Si la empresa incrementa el precio y las otras variables permanecen constantes, el valor de los clientes tiende a disminuir por la posible pérdida de su capacidad de compra. En general las finanzas se describen con base en decisiones de inversión y financiación.

1.13 La planeación financiera y el entorno

Cuando la planeación está orientada al entorno está pendiente de los movimientos de éste para definir sus acciones y hace planes para adaptarse a las nuevas circunstancias. Luego implementa modelos de gestión guiados por una visión y hace planes enfocados en un objetivo.

Se debe planear declarando unos objetivos posibles para la empresa en los cuales predominan los objetivos financieros como rentabilidad (planeación satisfaciente), buscando hacer las cosas de la mejor manera planteando los objetivos desde la perspectiva de maximizar o minimizar algún resultado (planeación óptima), aplicando técnicas de análisis temático para determinar las variables que debe controlar la empresa. Es común en las pequeñas y medianas empresas que no pueden afectar el sector en el que participan, pero sí cuentan con recursos para estudiarlo y mejorar su posición en él.

1.13.1 Formas de planear.

Según Godet, se presentan varios niveles en que se puede mirar el futuro entre las que se destacan la proyección, previsión y la prospectiva definidos en la tabla No. 6

Tabla 6. Niveles de planeación

Nivel 1 Proyección	Es la prolongación en el futuro de una evolución pasada, según ciertas hipótesis de extrapolación o de inflexión de tendencias. Generalmente materializa en los estados financieros basado en modelos matemáticos y estadísticos
Nivel 2 Previsión	Consiste en hacer pronósticos sobre la evolución futura de una magnitud en un horizonte dado considerando los cambios que pueden ocurrir según las circunstancias actuales. Se basa en la observación y reflexión de los hechos actuales
Nivel 3 Prospectiva	Descripción del panorama de los futuros posibles a través de escenarios probables. Busca romper la visión del futuro como una sucesión de hechos lineales y reemplazarla por un estudio de las variables y los actores que determinan el futuro pero que evolucionan de manera diferente.

Nota: Los tres niveles de planeación permiten prever el horizonte hasta llegar a entender el futuro de la organización. **Fuente:** Astigarraga E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. -Revista Centroamericana de Administración Pública (71): 13-29. Obtenido de: http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga- E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf

1.13.2 Modelo del proceso de planeación.

La creación de valor llamada planeación financiera de largo plazo selecciona las estrategias que maximizan la riqueza de los propietarios, su evaluación se debe hacer con técnicas que permitan identificar la mejor decisión desde el punto de vista financiero. Así las estrategias se deben evaluar según el valor que generan para los propietarios de las empresas.

1.13.3 Pasos a tener en cuenta en el modelo del proceso de planeación.

La tabla No. 7 representa los pasos a desarrollar en el modelo de planeación explicando cada uno de sus ítems.

Tabla 7. *Pasos a desarrollar en el modelo de planeación*

1. Analisis interno y externo	Se determina la situación actual, las expectativas de la empresa, así como del sector y el entorno, para lo cual se requiere haber declarado previamente la misión y la visión de la organización.	Se toman en cuenta dos partes. Una para analizar el ambiente externo: Sector y entorno. Recopilando información para calificar el ambiente del sector y del entorno en el que participará la empresa en el futuro. Otra para analizar el ambiente interno y las capacidades de la empresa para participar en ese ambiente tal como se prevé. El análisis externo debe: . Describir en cuáles segmentos estratégicos participa actualmente la empresa y en cuáles quiere participar en el futuro. . Establecer los factores claves de éxito de cada segmento estratégico . Conocer qué tan atractivo es el entorno para el desarrollo futuro de la empresa. Se trata de un análisis socioeconómico nacional e internacional. . Conocer las características del sector: competencia, clientes y proveedores.
2. Diagnóstico	Una vez realizado el primer paso se sabrá cuáles son las características que se requieren en el futuro para tener éxito	Con el diagnóstico se evaluará, dentro de las circunstancias que se esperan cuál es la capacidad de la empresa para enfrentarse a futuro y se establecerá qué le hace falta.
3. Objetivos, estrategias y planes	Los objetivos se fijan teniendo en cuenta:	Llenar la brecha existente entre las características necesarias para la empresa competir en el futuro y el nivel en que ésta ha dominado esas características Luego se formulan las estrategias a través de las cuales se piensa alcanzar los objetivos y los planes con los cuales se desarrollarán las estrategias.
4. Proyección y evaluación de la creación de valor	En esta etapa se cuantifican y evalúan las estrategias.	Teniendo en cuenta que los estados financieros se proyectan de acuerdo con los planes que piensa desarrollar la dirección de la empresa y su posterior evaluación para comprobar la creación de valor para los propietarios.

		Una vez conocida la creación futura de valor se hace la evaluación financiera de las estrategias utilizando indicadores que midan la creación de valor y no indicadores basados en el modelo contable.
5. Retroalimentación	Los objetivos, las estrategias o los planes se deben ajustar mientras los resultados de la evaluación no satisfagan las expectativas de los propietarios.	El ciclo de los pasos objetivos, estrategias, planes, proyección y evaluación se repetirá hasta cuando los resultados sean satisfactorios para la visión que propietarios y directivos han declarado para la empresa. Cada nuevo cambio que se plantee debe ser evaluado y definir si mejora la creación de valor antes de incorporarlo a los planes del negocio.

Nota: Partiendo de un análisis, se hace el diagnóstico, objetivos, proyección, evaluación y retroalimentación del plan a desarrollar. **Fuente:** Gutiérrez Carmona, J., & Gutiérrez González, D. F. (2018). *Planeación financiera y gestión del valor*. Bogotá: Ecoe ediciones.

Esta planeación financiera a través del presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

Capítulo II. Estimación de ventas, ingresos y gastos de cada período en la ejecución de planes fijados para realizar la programación, desarrollo y evaluación financiera respectiva

Una vez analizada la importancia y las dificultades que se presentan las PYME en el desarrollo de sus objetivos, en el presente capítulo se tiene en cuenta los procesos a desarrollar para que estén obtengan el éxito empresarial y financiero.

2.1 Estimación de ventas

La planeación financiera se inicia con un pronóstico de ventas, determinando los activos que requieren las metas de ventas y se toma la decisión de cómo financiar los activos requeridos.

Se proyecta el estado de resultados y el balance general y a la vez se pronostican los resultados y los dividendos por acción, así como las razones básicas.

El éxito o fracaso de un negocio lo determinan en gran parte las políticas adoptadas por su administración y los programas ideados para llevarlas a cabo.

En materia de ventas la influencia administrativa es decisiva y tiene mayor importancia, ya que son los administradores quienes deben formular la principal estrategia para aumentar dichas ventas. (Aplicación del análisis y la planeación financiera en un negocio en marcha)

2.1.1. Presupuesto de ventas.

La parte medular de una empresa es el sector de ventas ya que sin esta área ninguna otra podría subsistir, este presupuesto es una herramienta que otorga dirección a la empresa para cumplir con sus ventas esperadas.

Su prioridad es determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa y su base es el pronóstico de ventas por lo cual es necesario realizarlo cuidadosamente y con exactitud.

Se deben considerar dos métodos para definir la base de elaboración del presupuesto de ventas.

El primero empieza con las ventas a partir de cero basado en la comercialización esperada para el siguiente año.

El segundo empieza por el nivel actual de ventas basado en un cálculo de aumento o disminución que se espere para el siguiente año.

2.2 Inversiones y fuentes de financiamiento

Al decidir las inversiones se eligen las fuentes de financiamiento en la planeación financiera, teniendo en cuenta el impacto dentro de la estructura financiera y los resultados esperados.

Al analizar las decisiones tomadas en la planeación financiera, se debe contar con herramientas como el análisis del punto de equilibrio y la preparación de pronósticos de estados financieros.

Así las decisiones tomadas por los ejecutivos deben ser: inversión, económicas, operacionales, financieras y estratégicas.

. Decisiones de financiación: Cuando se requiere financiar inversiones, surge la pregunta:
¿De dónde obtener el dinero para financiar dichas inversiones?

Es otra de las decisiones que debe tomar el administrador financiero. La financiación de las inversiones genera costo.

El modelo contable solo refleja los costos de la financiación con deuda financiera, pero el modelo financiero además incluye el costo de la financiación con patrimonio. La decisión del administrador financiero es buscar un equilibrio entre ambas fuentes de financiación, de manera que se minimice su costo combinado.

. Decisiones de inversión, la empresa tiene activos y planes. Los activos pueden ser monetarios, no monetarios, tangibles o intangibles y se utilizan para desarrollar la actividad del negocio. Estas son las inversiones que la empresa posee en la situación actual. Los planes por otra parte son el rumbo que los administradores piensan darle a la empresa en el futuro y en casi todos los casos exige nueva inversión.

Las inversiones de la empresa actuales y proyectadas, tienen un valor que puede aumentar o disminuir de acuerdo con el uso que la administración haga de ellas y de lo apropiadas que sean para enfrentar el futuro del sector en el que se desempeña el negocio. Por lo tanto, las decisiones de inversión deben estar enfocadas a seleccionar activos que mejoren en el futuro la situación del negocio y adquieran el mayor valor posible.

. Decisión de operación: Los activos de la inversión y los pasivos de la financiación se utilizan para desarrollar la operación de la empresa, que se refleja en el estado de resultados.

El modelo contable solo refleja los costos de la financiación con deuda financiera, pero el modelo financiero además incluye el costo de la financiación con patrimonio. La decisión del administrador financiero es buscar un equilibrio entre ambas fuentes de financiación, de manera que se minimice su costo combinado.

La operación generará ingresos que se deben maximizar. La mezcla de los ingresos generados por la operación, los costos de la financiación y el valor que adquiere la inversión con su utilización son los macroinductores de creación de valor.

Tanto los ingresos como los costos se pueden obtener en los estados financieros proyectados que cuantifican los planes de la empresa. Sin embargo, estos estados financieros, se proyectan a varios

periodos futuros, es decir que están expresados en pesos con poder adquisitivo diferente; por lo tanto, no se pueden comparar.

Para descontar un valor se requiere de una tasa de descuento que tiene una relación inversa con el valor presente: A mayor tasa de descuento menor será el valor presente; por lo tanto, al minimizar el costo de la financiación se estaría maximizando el valor presente y quedaría mayor cantidad de dinero para pagar a quienes financian el negocio.

De lo anterior se concluye que de los macroinductores de creación de valor aparecen:

- . Los ingresos que recibirán los inversionistas por la operación de sus inversiones.
- . El mayor valor de la inversión.
- . La tasa de descuento que se utiliza para traer esos ingresos a valor presente se debe tener en cuenta períodos de más de un año y menores al decenio, por cuanto se considera que la maximización de la riqueza ocurre en este período.

Se conoce que el corto plazo, incluye las decisiones financieras y operativas; el largo plazo, incluye las decisiones económicas y de capital y las estratégicas.

En el entorno económico actual se debe analizar la rentabilidad de los productos, el costo de oportunidad y su riesgo y medir el valor agregado que los productos y servicios generen a los clientes.

Así se cumple el objetivo de la función financiera maximizando el valor de la riqueza, utilizando los instrumentos que le permiten al ejecutivo maximizar el precio de las acciones, lo cual incluye:

- Maximizar la estructura del capital.
- Minimizar el riesgo.
- Optimizar la rentabilidad.
- Alcanzar un crecimiento permanente de las utilidades.
- Ejecutar una repartición de dividendos de acuerdo a la política interna.

Para lograr el objetivo de la función financiera se debe maximizar el valor presente neto (VPN) del flujo de caja (FC) generado por la empresa el cual es componente básico del valor.

Se deben reconocer variables económicas internas y externas que afectan la creación o maximización del valor que persiguen las finanzas así:

- Internamente se deben tener en cuenta:

La estructura de los activos, la administración del recurso humano, la cultura empresarial, la toma y ejecución de las decisiones.

- Externamente:

La inflación, la devaluación, la tasa de interés y de impuestos, los cambios tecnológicos, los mercados, los riesgos políticos y financieros.

Capítulo III: Diseño de un caso práctico para la organización y funcionamiento del plan financiero

Teniendo en cuenta que el objeto de este trabajo, es contribuir con las PYME a la comprensión de las finanzas empresariales estructurándolas con base en las diferentes decisiones y su efecto en el valor, se elabora un diseño que guía a pequeños y medianos empresarios para basarse en la formulación, desarrollo y evaluación del plan financiero, aplicando los conceptos de los capítulos 1 y 2.

3.1 Factores relacionados con los valores producidos por la empresa

Hay factores que se relacionan con el valor producido por la empresa denominados inductores de valor o macroinductores, los cuales son:

- . La rentabilidad del activo
- . El Flujo de Caja Libre

3.1.1 Rentabilidad del activo (ROA).

Indica la rentabilidad de la empresa en relación con sus activos totales, es una idea de qué tan eficiente es la administración al usar sus activos para generar ganancias. Se calcula dividiendo las ganancias anuales de una compañía por sus activos totales; se muestra como un porcentaje y se conoce como retorno de la inversión (Céspedes López, 2017).

Informa sobre las ganancias generadas del capital invertido (activos).

Activos=Deuda + Capital

La fórmula para la rentabilidad de los activos es:

Rentabilidad del Activo = Ingresos/Activos

Cuanto mayor sea el % de ROA, mejor porque la empresa está ganando más dinero con menos inversiones.

Ejemplo: La empresa A tiene un ingreso neto de \$10.000.000

Posee activos totales de \$50.000.000

Calcular su ROA

Rentabilidad del activo empresa A = $(10.000.000/50.000.000) * 100$

= 20%

Si otra empresa B tiene la misma utilidad \$10.000.000 con activos de \$100.000.000, tiene un ROA del 10%.

La empresa A tiene mayor eficiencia en convertir su inversión en utilidades, es de gran importancia tomar decisiones acertadas al asignar sus recursos.

3.1.2 Flujo de Caja Libre.

Continuando con lo manifestado por Céspedes López el Flujo de Caja Libre (FCF) por sus siglas en inglés), calculado como flujo de caja operativo menos los gastos de capital. El Flujo de Caja presenta el efectivo generado por la empresa de gastar el dinero necesario para mantener o expandir su base de activos; cuando hay exceso de efectivo, el flujo de caja libre se utiliza para expandir la producción, desarrollar nuevos productos, hacer adquisiciones, pagar dividendos y reducir la deuda.

Se calcula como:

Flujo de Caja Libre = (EBIT)+ depreciación +amortización) - (cambio en el capital de trabajo neto +gastos de capital)

3.2 Planeación financiera y gestión del valor

En el proceso de planeación de una organización existe un momento en el cual hay que seleccionar las estrategias que se van a llevar a cabo. Tal decisión compromete el futuro de la empresa y por lo tanto debe ser evaluada cuidadosamente.

En este momento es cuando la planeación financiera, como planeación funcional que es, debe ponerse al servicio de la planeación organizacional.

Las finanzas y las estrategias cuentan con herramientas probadas para evaluar las diferentes alternativas de desarrollo de la empresa y como conclusión recomendar el curso de acción que debe seguir la firma para alcanzar el estado futuro que proponen los directivos.

Esta evaluación se hace desde el punto de vista financiero y se debe basar en medidas que satisfagan las necesidades de los grupos de interés (Stakeholders)

Para valorar los recursos financieros de una organización se pueden utilizar diferentes instrumentos ya sea a corto, mediano y largo plazo, entre ellos, el análisis de razones, el flujo de fondos y modelos financieros computacionales.

Se pretende valorar las fortalezas y debilidades financieras teniendo en cuenta:

La utilidad neta, el uso del activo total y las variaciones a corto plazo como el flujo de efectivo y el flujo de capital de trabajo. Importante también es calcular la cantidad de recursos que se deben reinvertir en la empresa durante la planeación, a fin de mantener su tasa actual de crecimiento

El flujo de efectivo que genera la empresa durante un período debe compararse con las necesidades de inversión para determinar si la empresa podría sostener su crecimiento sólo con recursos internos o si por el contrario requiere de recursos externos, en la tabla No. 8 se describen las fortalezas y debilidades de las empresas relacionados con sus recursos financieros.

Tabla 8. Ejemplo de fortalezas y debilidades de los recursos financieros

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Planeación adecuada de los recursos	Deficiente planeación de los recursos
Selección óptima de medios de financiamiento	Deficiente selección de medios de financiamiento
Correcto manejo del crédito	Deficiente manejo del crédito
Determinación adecuada del capital de trabajo	No se determina técnicamente el capital de trabajo
Correcta aplicación de los recursos	Deficiente aplicación de recursos
Se cuenta con datos sobre el crecimiento	No existen datos sobre el crecimiento
Adecuada administración de la estructura financiera	Deficiente determinación de la estructura financiera

Nota: Cuando se determinan fortalezas y debilidades y se hacen los cambios para mejorar se optimizan los recursos financieros. **Fuente:** Adaptado de Rodríguez, V. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa sexta edición 2017, p.173

Las PYME tienen objetivos financieros y para lograrlos se pueden implementar diferentes estrategias.

Para desarrollar un ejemplo en el caso de una empresa de filtrado y comercialización de aceite seje la cual, ya se encuentra en el mercado, se puede hacer el siguiente planteamiento:

Objetivo: Incrementar la rentabilidad de la empresa y alcanzar una utilidad del 20% anual sobre las ventas después de impuestos durante los próximos cinco años

Este objetivo se puede lograr determinando la forma en que el porcentaje de las ventas alcanzará el 20% en los próximos cinco años:

- . Mantener estables los costos e incrementar los precios
- . Reducción de costos y mantener estables los precios
- . incremento de los volúmenes de ventas para reducir la incidencia porcentual de los gastos generales y, en consecuencia, mejorar la relación ventas utilidades.

Como el objetivo es un resultado el cual es alcanzar una utilidad del 20% anual sobre las ventas después de impuestos durante los próximos cinco años, entonces para llegar a este punto o porcentaje se fija la estrategia o las estrategias como medio para poder alcanzar ese 20% de rentabilidad.

En la tabla No. 9 se identifica el diseño de la estrategia financiera la cual será implementada con los diferentes ejemplos y de acuerdo a las variables presentadas en la tabla para su respectiva comprensión.

Tabla 9. *Diseño de la estrategia Financiera*

Empresa:	Centro de filtración y comercialización de aceite seje, S.A.S
Misión:	Filtrar y comercializar aceite seje de la más alta calidad posible
Objetivos a largo plazo:	Participación de mercado: Incrementar 10% anual la participación en las ventas del mercado nacional durante cinco años.
Meta:	Mejorar permanentemente durante cada año el producto y su presentación hasta ser reconocido nacionalmente como una productora comercializadora líder en el mercado
Rentabilidad:	Alcanzar una utilidad del 20% anual sobre las ventas después de impuestos durante cinco años.
Sueldos y honorarios:	Incrementar en 5% de sueldos y salarios cada año, durante los próximos cinco años.
Control de crecimiento de la empresa:	Contratar dos vendedores en el primer año, aumentando en uno a partir del año dos el personal de ventas de la empresa para atender pedidos en todo el país.

Nota: Se relacionan los conceptos del diseño de una estrategia de acuerdo con la empresa del ejemplo. **Fuente:** Elaboración propia.

La planeación estratégica trata de responder las preguntas:

- . ¿Cuál es el negocio en el que operamos?
- . ¿A dónde queremos llegar?

Cuando se tienen claridad sobre la misión de su empresa, se facilita direccionarla y propósito, facilitando dar respuesta a los cambios del entorno, utilizando para ello las siguientes variables:

Objetivos: Son fines que se espera alcanzar en el futuro, teniendo la posibilidad de mejorar dentro del período planeado.

Metas: Son destinos o lugares cuantificados que se deben alcanzar dentro del período que abarca la planeación.

Función de las políticas y estrategias: Rodríguez Valencia Joaquín (2017) Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa dice: es orientar de manera unificada los planes, contribuyendo a que la organización se acerque al punto que desea llegar.

La misión y la descripción del área de acción en los negocios constituye la descripción, la gráfica de la zona dentro de la que se determina el o los caminos que se deberán tomar para lograr los objetivos previamente determinados por quienes dirigen la empresa

Una vez determinada la misión y el área de acción es necesario pasar a los objetivos.

Los objetivos con referencia al factor tiempo: Los objetivos a distintos plazos implica que cubren períodos variables. Los objetivos a un año se consideran a corto plazo; mayor de uno y hasta cuatro años se considera a mediano plazo; y un objetivo de cinco años en adelante se considera de largo plazo. Sin embargo, hay muchas excepciones que dependen de la naturaleza de la empresa y del nivel de predicción del entorno.

Características de los objetivos:

- Estar orientados hacia resultados específicos
- Ser realista, alcanzables
- Ser aceptables para todas las áreas funcionales de la empresa
- Ser claros, fáciles de comprender
- Ser flexibles
- Consistentes entre sí.
- Capaces de generar un verdadero desafío
- Susceptibles de ser controlados
- Establecidos de manera que fijen un resultado clave
- Importantes: “el logro del objetivo debe justificar el tiempo y los recursos que se invertirán

Existen tres áreas de objetivos que son determinantes para la empresa:

1. Objetivo de posicionamiento: Una empresa representa la forma como el público o clientes actuales y potenciales la perciben y recuerdan en cuanto a bienes y servicios, atmósfera, comunicación formal y relaciones personales. En la redacción de los objetivos sólo se indica lo que se pretende conseguir. Los procedimientos para lograrlos se establecen en las estrategias y planes de acción.

2. Objetivo de ventas: Se relaciona con el volumen de ventas que espera alcanzar la empresa

Una empresa vende porque tiene clientes, es decir establece su pronóstico de ventas o sea los volúmenes de ventas que pretende alcanzar en el futuro. El potencial de ventas representa el volumen posible que la empresa podría alcanzar en función del mercado que

atiende, como se observa en la tabla No. 10 se determinan las ventas mes por mes para totalizarlas al final del año.

Tabla 10. *Distribución del pronóstico de ventas*

	Meses del año											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Producto A												
Producto B												
Producto C												
Producto D												

Nota: si se trata de una empresa de servicios, debe indicarse servicio A, servicio B, etc.

A partir del pronóstico de ventas se pueden proyectar el estado de pérdidas y ganancias, el balance general y el flujo de caja. **Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla No. 11 se aprecian los ítems relacionados con el periodo de ventas iniciando por las ventas brutas hasta llegar a las cuentas por cobrar netas.

Tabla 11. *Pronóstico de ventas a 5 años*

Pronóstico de ventas:					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas brutas					
Devoluciones y rebajas en ventas					
= Ventas netas más ingresos por Prestación de servicios					
Ventas /ingresos a crédito					
= Ingresos operacionales de contado					
+Recaudo de cartera					
Provisión de cartera					
= Cuentas por cobrar netas					

Nota: Con esta estructura el empresario puede cuantificar sus ventas proyectadas teniendo claridad sobre el proceso.

Fuente: Tomado de Flórez U (2017) Proyectos de inversión para las PYME. ECOE Ediciones, p. 121.

Explicación de los ítems del pronóstico de ventas:

- Ventas brutas: Es la sumatoria de venta esperada de los productos elaborados y vendidos por la empresa.
- Devoluciones y rebajas en ventas: Algunas veces hay necesidad de dar rebajas en el precio para que se produzca la venta, además, parte de la mercancía es devuelta por diversos motivos.
- Ventas netas: Es el valor que resulta al restar de las ventas brutas, las devoluciones y rebajas en ventas. El valor resultante se incluye en el estado de resultados.
- Ventas a crédito: Del volumen de ventas netas no todo se vende de contado, razón por la cual se establece un indicador de rotación de cartera. El valor resultante se incluye en el activo corriente como cuentas por cobrar a clientes.
- Ingresos operacionales por ventas: Del volumen de ventas netas se restan las ventas de contado y este es el valor que se recauda en efectivo, razón por la cual se incluye en el flujo de caja como un ingreso.
- Recaudo de cartera: Se refiere al valor de las cuentas por cobrar menos las provisiones de cartera, la cual se recauda en el siguiente período de su cálculo. Su recaudo se registra como ingreso en el flujo de caja.
- Provisión de cartera: Se estima un porcentaje de las cuentas por cobrar, su cálculo anual afecta los gastos operativos de la administración y el valor acumulado se registra en el activo corriente como provisión de cartera, así se disminuye el valor de las cuentas por cobrar en el balance general.

3. Objetivo de rentabilidad: partiendo del pronóstico de ventas se establece el objetivo de rentabilidad, y son los beneficios que se espera obtener como resultado de las actividades de la empresa.

Se puede definir el beneficio como la diferencia entre los ingresos y los costos totales de una empresa durante un período determinado.

Se determina con base en la experiencia los beneficios esperados se calculan como porcentaje de las ventas, ya sea 15, 20, 30, 50% o más beneficio.

La multiplicación de ese porcentaje por el pronóstico de ventas indica cuál es su objetivo de rentabilidad previsto.

Ejemplo: La empresa S.A.S, antes mencionada y que se dedica a la filtración y comercialización de aceite seje, proyecta vender para el primer año 30.000 litros de aceite. Si se fija un porcentaje de utilidad neta sobre ventas del 10% Cuál será la utilidad obtenida por la empresa?

. Unidades vendidas = 30.000 litros

. porcentaje de utilidad = 10%

Precio de Venta por unidad = \$100.000

$(30.000 * 100.000) * 10\% = \$ 300.000.000$

La utilidad de la empresa en el año 1, por la venta de los 30.000 litros es de \$300.000.000

Por medio del presupuesto también se puede calcular el beneficio. Cuando se comparan los presupuestos de ingresos y egresos se halla el presupuesto de operaciones y, de aquí se estima la rentabilidad. A este presupuesto también se le conoce como la estimación del estado de resultados.

En la tabla No12. Se esquematiza un ejemplo resumido de un presupuesto de operación en una empresa minorista:

Tabla 12. *Presupuesto de operación*

Ventas totales		\$50.000.000
Devoluciones y rebajas en ventas		5.000.000
Ventas netas		45.000.000
Costo de los productos vendidos		20.000.000
Margen bruto		22.500.000
Gastos de personal		
Dueños y directivos	7.000.000	
Personal de ventas, oficina y otros	10.000.000	
Total, de sueldos y salarios		17.000.000
Otros gastos:		
Materiales de oficina		400.000
Donaciones		200.000
Teléfono		100.000
Gastos de entrega		20.000
Depreciación del equipo de transporte		1.000.000
Depreciación de los equipos e instalaciones de la tienda		200.000
Alquiler		100.000
Reparación y mantenimiento del edificio		150.000
Agua y luz		100.000
Seguros		50.000
Impuestos y licencias		80.000
Intereses bancarios		50.000
Otros		20.000
Total, de gastos		18.570.000
Utilidad neta antes de impuestos		\$6.430.000

Nota: Las ventas y sus gastos son representados en la tabla para que el empresario conozca y tenga en cuenta su composición cuantificando sus valores. **Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos de: Rodríguez Valencia (2014) *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Ed. Thomson.

- Finanzas estratégicas: Ofrecen el marco conceptual que orienta la administración para buscar el equilibrio entre: inversión, rentabilidad, riesgo, operaciones, estrategias, soporte financiero y creación de valor.

En el largo plazo, se considera que la maximización de la riqueza ocurre en este período.

Tipos de decisiones que toman los ejecutivos:

- a. De corto plazo: Incluye las decisiones financieras y operativas.
- b. De largo plazo: Incluye las decisiones económicas y de capital y estratégicas.

Se integran elementos administrativos, de mercado y finanzas con los estratégicos para utilizar las finanzas como ventaja competitiva en las empresas.

La función financiera en las empresas: Es el ejercicio de optimizar los instrumentos para que contribuyan tanto al análisis, la evaluación y la medición de los resultados financieros y económicos como a los procesos estratégicos de planeación, liderazgo y valoración de actividades (Álvarez Piedrahita. 2016, P.2).

Maximizar el valor de la riqueza de la empresa se cumple con el objetivo de la función financiera, para lo cual se requiere tener en cuenta los componentes del valor de las finanzas, los cuales son aquellas variables fundamentales que rodean el entorno empresarial.

Las variables incluyen:

- . Flujo de caja.
- . El riesgo empresarial, se debe minimizar.
- . La estructura y el costo del capital.
- . Las utilidades, las cuales deben alcanzar un crecimiento sostenible maximizando la rentabilidad.

. Política de dividendos de la empresa.

. El flujo de caja además se relaciona con la capacidad de desarrollar las operaciones y el potencial de crecimiento en la generación de valor en la empresa.

. El riesgo es la volatilidad de las inversiones incluyendo el costo de recursos y la rentabilidad esperada por los socios.

. Con la estructura del costo de capital se busca el equilibrio entre los recursos propios y ajenos permitiendo disminuir su costo, el riesgo y optimizar el valor y la rentabilidad de la empresa. Es importante aclarar aquí, que el costo de capital es la tasa de descuento que se utilizará para evaluar inversiones teniendo en cuenta el futuro del negocio en que se hará la inversión. En esta evaluación de inversiones, además de la rentabilidad se debe agregar la información del nivel de riesgo que se corre y que esta tasa de riesgo se encuentra incluido en el monto de la tasa de descuento y por lo tanto se puede utilizar para evaluar inversiones con nivel de riesgo similar. Gutiérrez J, en el libro Planeación financiera y gestión del valor diseña 2 tablas:

1. Estructura financiera
2. Estructura del capital

Tabla 13. Estructura financiera

Activo corriente	Deuda operacional
Activo no corriente	Deuda financiera
	Patrimonio

Nota: Fácilmente se identifica los componentes de la estructura financiera que tenidos en cuenta cuantifican su valor. **Fuente:** Gutiérrez J (2018). Planeación financiera. P.159

Tabla 14. *Estructura de capital*

Activo corriente	Deuda financiera
Activo no corriente	Patrimonio

Nota: La estructura de capital compuesta por activo corriente y no corriente; la primera representa la deuda financiera y la segunda el patrimonio. **Fuente:** Gutiérrez J (2018). Planeación financiera. P.159

La estructura de capital en una empresa se mide por la relación de la deuda a patrimonio (D/K). Cuando este indicador es inferior a 1, las inversiones de la empresa se están financiando con un monto de la deuda que es inferior al monto de los recursos de los propietarios. Cuando el indicador es mayor que 1, la estructura de capital se concentra en la deuda, puesto que la deuda utilizada para financiar las inversiones es mayor que el patrimonio.

Las utilidades reflejan, entre otras variables, la efectividad operacional de la empresa durante un período determinado.

. Los dividendos se relacionan comercialmente con el precio de la acción y el valor del mercado de la empresa.

El objetivo de la función financiera se puede lograr cuando se maximizando el valor presente neto (VPN).

Pero hay que tener en cuenta que las variables económicas internas y externas afectan la creación o maximización del valor que persiguen las finanzas.

Internamente pueden afectar la estructura de los activos puede ser afectada; es necesario administrar de forma eficiente el recurso humano, la cultura empresarial en la toma y ejecución de las decisiones.

Externamente pueden ser afectados por la inflación, la política de devaluación, las tasas de interés, los impuestos, avances tecnológicos, riesgos políticos y financieros y los mercados.

Ejemplo de valor presente neto:

Ejercicio 1.

Una PYME que se dedica a la producción y comercialización de aceite seje presenta la siguiente información financiera para un período de 5 años:

Proyecta realizar una inversión inicial de \$500.000.000

Su tasa de descuento o tasa de interés de oportunidad es del 15%

Los flujos de caja proyectados para cada uno de los años son los siguientes se representan en la tabla No. 15

Tabla 15. Flujo de caja para cálculo del VPN

Año	\$ Valor
1	100.000.000
2	150.000.000
3	180.000.000
4	250.000.000
5	300.000.000

Nota: Con este flujo de caja a 5 años se determina el VPN para compararlo frente a la tasa de interés de oportunidad.

Fuente: Elaboración propia.

$$\text{VPN} = -500.000.000 + 100.000.000/(1,15)^1 + 150.000.000/(1,15)^2 + 180.000.000/(1,15)^3 + 250.000.000/(1,15)^4 + 300.000.000/(1,15)^5$$

$$\text{VPN} = \$ 110.822.325,7$$

En estos flujos de caja tanto los ingresos como los costos se obtienen de los estados financieros proyectados en pesos con poder adquisitivo diferente y no se pueden comparar, para hacerlo, los flujos deben convertirse a pesos de un mismo poder adquisitivo, descontándolos a valor presente. Se requiere entonces de una tasa de descuento, en el ejemplo es del 15%, la cual tiene una relación inversa con el valor presente: A mayor tasa de descuento menor será el Valor presente Neto.

Se puede concluir que existen tres macroinductores de creación de valor:

- . Los ingresos que reciben los inversionistas por las operaciones de sus inversiones
- . El mayor valor de la inversión
- . La tasa de descuento utilizada para atraer los ingresos a valor presente.

Aspectos importantes a tener en cuenta en la creación de valor: Gutiérrez Carmona Jairo en su libro Planeación financiera y gestión del valor dice: Se deben seguir dos aspectos importantes en la creación de valor:

1. Seguir estrategias de inversión y operación que maximicen los ingresos
2. Seguir estrategias de financiación que minimicen su costo, el cual se refleja en la tasa de descuento utilizada para calcular el valor presente.

La creación de valor es un flujo mide el aumento de la riqueza de un inversionista durante un período. En cuanto a las utilidades generadas es importante determinar que las que se den en la operación superen el costo de los recursos utilizados para generarlas.

En la suficiencia de los pagos a quienes financian el negocio se presentan dos situaciones:

1. La deuda operacional neta debe ser pagada en la operación activo corriente, de tal forma que, si el activo corriente es mayor que la deuda operacional, entonces su valor neto será positivo y su resultado es un mayor valor para los propietarios. Si el activo corriente es menor que la deuda operacional, el neto será negativo y esa diferencia deberá ser pagada por los propietarios.

2. El hecho de no mencionar el pago de los intereses de la deuda y del patrimonio en el punto 1, se debe a que, al calcular el valor presente neto de los flujos de efectivo generados por la operación, ya se están descontando los intereses. La tasa de descuento incorpora la deuda y el patrimonio, buscando que sean lo más bajos posible, al minimizar el costo de la financiación se estaría maximizando el valor presente y quedaría un remanente para pagar a quienes financian el negocio. Así el valor presente neto del ejercicio 1. $VPN = \$ 110.822.325,7$ la cantidad de dinero para pagar a quienes financian el negocio y con lo cual podrán incrementar la inversión ya sea incrementando el capital, optimizando la estructura productiva para mejorar el proceso productivo e innovar en tecnología para hacerse más competitivos en el mercado.

Flujos de caja: En los flujos de caja únicamente se consideran las entradas y salidas de dinero de la operación; los flujos de caja ayudan a determinar si después de recibir los ingresos operacionales y pagar los gastos de empleados, proveedores, publicidad y arrendamiento, entre otros, queda efectivo suficiente para pagar a quienes financian la empresa. No miden la liquidez de la empresa, pero sí son una herramienta para que los inversionistas evalúen la gestión pasada de un negocio y sus perspectivas futuras. Su estructura básica se plantea así:

Saldo inicial de caja: En el período cero se establecen dos momentos: El primero, cuando se constituye la sociedad, en el cual los socios hacen los respectivos aportes; el segundo hace

referencia al tiempo transcurrido desde el momento del aporte inicial y el día antes a la iniciación de operaciones del plan de negocio.

Para los siguientes años del primero al quinto, como en este diseño el flujo de caja se proyecta a cinco años, el saldo inicial corresponde al saldo final del período inmediatamente anterior.

Ingresos: En el período cero están incluidos los aportes y el préstamo recibido. Para el primer año se incluyen los ingresos por concepto de ventas de contado, por prestaciones de servicios y otros ingresos, entre otros. A partir del segundo año y hasta el quinto se incluye, además de los ingresos de las cuentas que se mencionaron en el año uno, el recaudo de cartera. La sumatoria de estos ingresos anuales es el total de ingresos del respectivo año.

Egresos: Para el año 0 los egresos relacionados con la compra de activos fijos son los gastos preoperativos, los correspondientes a compras de materias primas y productos terminados que se hayan hecho días previstos a la entrada en operación del plan de negocio.

Para el año 1, corresponden a todos los egresos del normal funcionamiento de la empresa: Proveedores, inversiones temporales, pago de nómina, prestaciones sociales y aportes para fiscales, pago de costos y gastos operacionales, incluyendo la amortización de las cuotas del préstamo, y demás gastos financieros en que incurre el plan de negocios entre otros. A partir del primer año y hasta el quinto, además de los gastos correspondientes a los enunciados en el año 1, se incluyen el pago de impuestos de renta y complementarios, los anticipos del impuesto de renta y complementarios, las cuentas por pagar que quedaron pendientes en el año inmediatamente anterior, así como el pago de dividendos si son decretados. En la tabla No. 16 se plantea un modelo de flujo de caja para que las PYME integre los valores generados en cada uno de los años.

Tabla 16. Modelo de flujo de caja

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial de caja						
+ Ingresos:						
Ingresos por venta de contado						
Recaudo de cartera						
Otros ingresos						
Préstamos recibidos						
Aporte de socios						
Total, Ingresos						
Egresos:						
Compra de activos fijos:						
Terrenos						
Construcciones en curso						
Edificaciones						
Maquinaria y equipo						
Muebles y enseres						
Vehículos y computadores						
Egresos por compra de materia primas y /o productos terminados						
Pago a proveedores						
Inversiones temporales						
Pago de planta de personal						
Pago de prestaciones sociales y aportes parafiscales						
Egresos por costos y gastos operacionales						
Egresos por pago de impuestos de renta						
Egresos por anticipo del Impuesto de renta						
Pago de dividendos						
Paga de obligaciones financieras						
Otros egresos gastos preoperativos						
Total, egresos						
Diferencia entre ingresos y egresos						
= Saldo final de caja						

Nota: Para determinar la diferencia entre ingresos y egresos se utiliza el flujo de caja en un tiempo de cinco años.

Fuente: Tomado de Flórez U (2017) Proyectos de inversión para las PYME. ECOE Ediciones, p. 135

La diferencia entre ingresos y egresos en el flujo de caja cumple dos finalidades: Identificar si el negocio genera los recursos necesarios para seguir funcionando y sumándole el saldo inicial de caja, se obtenga el saldo final de caja.

El saldo final de caja: Es el inicial para el siguiente período. Su cálculo se describe así:

Saldo inicial + diferencia entre ingresos y egresos = Saldo final de caja.

Estados financieros proyectados:

1. Estado de resultados: Como el estado de resultados Incluye los ingresos y gastos operacionales y no operacionales, costos de producción, provisiones para el impuesto de renta y complementarios, con lo cual se genera una utilidad o pérdida neta del periodo proyectado. Se representa en la tabla No. 17

Tabla 17. Modelo de estado de resultado proyectado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas					
Costo de ventas					
Inventario inicial de productos terminados					
+ Costos de producción					
Inventario inicial de productos en proceso					
+ Costos de las materias primas utilizadas					
+ Inventario inicial de materias primas					
+ Compra de materias primas utilizadas					
-Inventario final de materias primas					
+ Mano de obra directa					
+ Prestaciones de servicios					
+ Gastos indirectos de fabricación					
-Inventario final de productos en proceso					
+ Compra de productos terminados					
Terminados					
Inventario final de productos terminados					
= Utilidad bruta de ventas					
Gastos operaciones					
Gastos de administración					
Gastos de personal administrativo					
Gastos operacionales de administración					
Gastos de ventas					
Gastos de personal de venta					
Gastos operacionales de ventas					
= Utilidad operacional					
+ Otros ingresos					
Otros gastos					
Gastos financieros					
= Utilidad antes de impuesto					
Provisión impuestos a la renta					
= Utilidad neta del ejercicio					

Nota: Controlando cada uno de los ítems del estado de resultado proyectado se puede determinar si a través del tiempo existe alguna utilidad neta. **Fuente:** Tomado de Flórez U (2017) Proyectos de inversión para las PYME. ECOE Ediciones, p.143

2. Balance general: Aquí están incluidas las cuentas del activo como activo corriente, activo fijo y otros activos. Las del pasivo, a su vez se componen por el pasivo corriente, pasivo de largo plazo y patrimonio. El modelo de balance general proyectado se observa en la tabla No. 18

Tabla 18. Modelo de balance general a utilizar en proyecciones financieras

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente						
Disponible						
Inversiones temporales						
Cuentas por cobrar clientes						
Anticipo de impuestos						
Otras cuentas por cobrar						
Provisión de cartera						
Cuentas por cobrar netas						
Inventario de materias primas						
Inventarios de productos en proceso						
Inventarios de productos terminados						
Mercancías en tránsito						
Total inventarios						
Cargos diferidos gastos preoperativos						
Total activo corriente						
Activos fijos						
Terrenos						
Construcciones en curso						
Edificaciones						
Maquinaria y equipo						
Muebles y enseres						
Vehículos						
Depreciación acumulada						
Total activos fijos						

Otros activos						
Inversiones de largo plazo						
Cuentas por cobrar de						
largo plazo						
Otros activos						
Total otros activos						
Total activos						
Pasivo corriente						
Obligaciones financieras						
porción corriente						
Cuentas por pagar proveedores						
Impuesto de renta por pagar						
Prestaciones sociales y aportes						
Parafiscales por pagar						
Otros pasivos corrientes						
Total pasivo corriente						
Pasivo a largo plazo						
Obligaciones financieras						
Porción de largo plazo						
Cuenta de socios						
Total pasivo de largo plazo						
Total pasivo						
Patrimonios						
Aportes sociales						
Reserva legal						
Otras reservas						
Utilidades netas del ejercicio						
Utilidades por distribuir						
Total patrimonio						
Total pasivo y patrimonio						

Nota: Esta tabla determina los activos, pasivos y patrimonio proyectados a un periodo de cinco años. **Fuente:** Tomado de Flórez U (2017) Proyectos de inversión para las PYME. ECOE Ediciones, p.145

Flujo de Caja Libre Operacional (FCLO), es el efectivo generado por la operación que queda disponible para pagar a quienes financian la empresa. Su cálculo se hace como el promedio ponderado de los costos de las fuentes de financiación de la empresa (deuda financiera y recursos

de los propietarios). Hay que considerar la variación porcentual de las fuentes de financiación y para el valor de estas fuentes debe tomarse su valor de mercado; la tasa de descuento debe estar ajustada por el riesgo y debe calcularse para cada período futuro que se haya proyectado

El EBITDA: Es la utilidad antes de intereses e impuestos, depreciaciones y amortizaciones. No es un indicador de liquidez; es un indicador del desempeño operacional de la empresa. Es un valor importante con el cual se puede hacer frente a los siguientes pagos:

- . Impuesto a las utilidades
- . Financiación de las inversiones (capital de trabajo y activos no corrientes).
- . Pago de gastos financieros
- . Distribución de utilidades.

En la tabla No. 19 se representa el esquema EBITDA, para comparar los ingresos y egresos operativos de la empresa.

Tabla 19. Esquema EBITDA

Ingresos operacionales	+	Ingresos no operacionales	=	Total, ingresos de la empresa
Egresos operacionales	+	Egresos no operacionales	=	Total, egresos operativos de la empresa
Total, ingresos de la empresa	-	Total, egresos operativos de la empresa	=	EBITDA

Nota: La ecuación permite obtener el EBITDA, excepto depreciaciones, amortizaciones y gastos financieros de la deuda financiera. **Fuente:** Elaboración propia.

Presupuesto de tesorería:

Su fin primordial es facilitar la proyección de los estados financieros y apoyar el análisis de viabilidad de las estrategias desde el punto de vista de caja.

El flujo de efectivo se puede publicar bajo dos presentaciones:

1. Presentación simplificada: Presenta los flujos de efectivo en entradas y salidas de dinero, sin otras clasificaciones como se observa en la tabla No. 20

Tabla 20. *Presentación simplificada del flujo de efectivo*

1	Saldo inicial
2	(+) Entradas de efectivo
3	(1+2) Efectivo disponible
4	(-) Salidas de efectivo
5	(2+4) Flujo del período
6	(1+2-4) Saldo acumulado
7	Movimiento de tesorería
8	(6+7) Saldo final

Nota: En la presentación simplificada hay un saldo inicial, además con las entradas y salidas de efectivo queda determinado el flujo del periodo alcanzando un saldo acumulado incluyendo el movimiento de tesorería quedando calculado el saldo final. **Fuente:** Obtenido de: Gutiérrez Carmona, J., & Gutiérrez González, D. F. (2018). Planeación financiera y gestión del valor. Bogotá: Ecoe ediciones.P. 82

En la tabla 21 se clasifica el flujo de efectivo

Tabla 21. *Presentación clasificada del flujo de efectivo*

1	Saldo inicial
2	(+) Flujos netos de operación
3	(+) Flujos netos de inversión
4	(2+3) Flujos del período después de inversiones
5	(+) Flujos netos de financiación
6	(1+2+3+5) Saldo final

Nota: Partiendo del saldo inicial los flujos netos de operación y de inversión, cuya suma es el flujo del periodo después de inversión con la cual se llega a los flujos netos de financiación y después al saldo final. **Fuente:** Obtenido de Gutiérrez Carmona, J., & Gutiérrez González, D. F. (2018). Planeación financiera y gestión del valor. Bogotá: Ecoe ediciones. P. 82

De acuerdo con las presentaciones anteriores, deben proyectarse el estado de resultados y el balance general acompañados del presupuesto de tesorería ya que este último sirve de puente entre los dos primeros para lograr que el balance general cuadre según la ecuación contable:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio.}$$

Existen tres herramientas con las cuales el analista puede proyectar estados financieros de la empresa:

. Proyectar por tendencias: Aplicar tasas de crecimiento a las cuentas que se están proyectando.

. Proyectar por estructura: Cuando la proyección de una cuenta se hace utilizando como base el valor de otra cuenta de la cual depende, ejemplo: En el monto de las ventas debe descubrirse con cuáles cuentas se relaciona como las comisiones en ventas.

. Proyectar por causa-efecto: Registrar las cifras obtenidas de los presupuestos y los cronogramas de los planes, ejemplo la compra de un activo fijo y su manera de financiarla. Estas cuentas se aplican a las cuentas que tienen los estados financieros históricos.

Para la proyección de los estados financieros es indispensable que la administración de la empresa tenga planes definidos para el futuro del negocio y es recomendable cumplir con las etapas descritas en la tabla No. 22

Tabla 22. *Etapas para la proyección de estados financieros*

Etapa 1	Hacer un estudio macroeconómico considerando el comportamiento de las variables que afectan a la empresa.
Etapa 2	Hacer un estudio de las expectativas del sector en el que se desempeña la empresa teniendo en cuenta las políticas comerciales del sector.
Etapa 3	Hacer un análisis de las capacidades de la empresa para participar en el futuro que se espera (entorno y sector) y definir los activos de la empresa
Etapa 4	Definir estrategias y planes para alcanzar los objetivos y políticas de operación, inversión y financiamiento de la empresa.
Etapa 5	Estudiar las características de las cuentas que conforman los estados financieros de la empresa y determinar la forma de proyectarlas.
Etapa 6	Proyectar los estados financieros, contabilizando los planes que propietarios y directivos tengan para la empresa.

Nota: Los estados financieros comprenden seis etapas, partiendo del estudio macroeconómico de la empresa hasta su proyección. **Fuente:** Adaptado de Gutiérrez J (2018). Planeación financiera. P.162

Formas de conocer el desempeño de las empresas: Se puede conocer el desempeño de las empresas cuando se miden las actividades basándose en el beneficio económico (BE) que genera el valor creado por cada una de ellas.

Ejemplo: Para una empresa que quiere ser competitiva en el precio de sus productos y servicios es importante que parta de previos competitivos, creando una estructura de costos para competir en el mercado.

Evaluación del plan financiero: La evaluación financiera busca conocer con anticipación su comportamiento futuro y, sobre esta base, toma decisiones para mejorar, para llevarlo a la práctica o de archivarlo por resultar inconveniente.

1. Indicadores de liquidez: La liquidez es la capacidad que tiene un proyecto para pagar sus deudas de corto plazo.

Liquidez= Activo corriente/ Pasivo corriente

Capital de trabajo= Activo corriente – Pasivo corriente

Razón corriente = Activo corriente/Pasivo corriente

Prueba acida= (Activo corriente- Inventarios) /Pasivo corriente

2. Indicadores de endeudamiento: Estas razones miden el valor de endeudamiento del proyecto a través de la comparación del valor de los pasivos con otros grupos de cuentas

Endeudamiento total (%) = Total pasivo/Total activo

El endeudamiento total informa sobre el porcentaje de los activos que están respaldando las deudas con acreedores.

Leverage o apalancamiento = Total pasivo/ capital

Este indicador expresa cuántos pesos de obligaciones con terceros tiene el proyecto por cada peso de patrimonio invertido en el plan de negocio.

Concentración (%) = Pasivo corriente / Pasivo total

Este indicador mide el porcentaje total de obligaciones que el plan de negocio debe pagar a corto plazo.

Financiación a largo plazo (%) = (Capital + Pasivo a largo plazo) / Activo total

Este indicador muestra, dentro del activo total, qué tanto dinero se encuentra respaldado con obligaciones de largo plazo y con su propio patrimonio.

3. Indicadores de rotación: Para su calculo se establecen los periodos anuales y se determina cuantas unidades se deben vender en cada uno de ellos, finalmente se establece cuantas veces rotó el inventario dentro de la empresa, en la medida que esta sea más alta se podrán tener mayores ventas y con la posibilidad de obtener mejores utilidades.

4. Indicadores de rentabilidad: Estas razones miden la rentabilidad del proyecto y se calculan en la comparación de la utilidad en cualquiera de sus etapas, con otros rubros de interés que pueden tener alguna relación con ésta. Rendimiento de la inversión = Utilidad neta / Activo total

Rendimiento del patrimonio = utilidad neta/ Activo total

Rentabilidad de las ventas y/o ingresos por prestación de servicios = utilidad neta/ Ventas netas.

Margen de ventas = Utilidad bruta en ventas/ Ventas netas

Rendimiento operativo = utilidad operacional/Ventas netas

Margen de contribución: A través del cual se identifica por cada peso de ventas del proyecto, cuál sería la utilidad marginal presentando el porcentaje en que los ingresos contribuyen al total de sus costos y gastos.

Análisis PESTA: Es el estudio de la situación actual y de las expectativas de los temas del entorno que influirán en la empresa en el futuro. Los temas se agrupan según su ambiente de influencia y su nombre resulta de las iniciales de los grupos recomendados:

. Políticos/legales

. Económicos

. Socioculturales

. Tecnológicos

. Ambientales

Se orienta el análisis PESTA en la tabla No. 23

Tabla 23. *Temas de orientación del análisis PESTA*

Temas políticos/legales	Posibles cambios en la legislación nacional e internacional. Políticas del Estado para enfrentar la situación actual. Incentivos que se podrían otorgar al sector en el futuro. Cambios en la política fiscal. Políticas sobre integración y convenios internacionales.
Temas económicos	Expectativas de las variables económicas más importantes (inflación, crecimiento de la economía, tasa de interés, devaluación). Tendencia de los precios. Tendencia del empleo y de la distribución del ingreso que afectan la demanda. Cómo se prevé la disponibilidad de crédito en el futuro.
Temas socioculturales	Cómo se afecta la demanda con el cambio en el estilo de vida. Cómo afecta la demanda el cambio de los niveles educativos de la población. Cómo afecta el cambio en la pirámide poblacional el diseño del producto o servicio. Cuál será el comportamiento de la tasa de crecimiento de la población y cómo se verá afectada la empresa.
Temas tecnológicos	Cuáles cambios tecnológicos se vislumbran en el sector. Cómo evolucionará la transferencia de tecnología en el futuro.
Temas ambientales	Cómo evolucionará la legislación medioambiental en el sector. Cuáles fuentes de energía se prevén para el futuro en el sector. Cuál es la tendencia del reciclaje en el sector.

Nota: La sigla PESTA determina las políticas legales, economía, sociedad y cultura, tecnología y medio ambiente.

Fuente: Adaptado de Gutiérrez J, (2018), Planeación financiera y gestión del valor. P.27

Conclusiones

En este estudio se identificaron métodos y procesos que ayudarán a la creación e implementación de estrategias financieras para las PYME y se proponen posibles soluciones, que tenidas en cuenta y aplicadas en estas organizaciones podrán contribuir con su estabilidad económica.

-La creación de estrategias financieras para las Pequeñas y Medianas Empresas, integra una interacción y coherencia que en forma conjunta ayudan al desarrollo de los objetivos empresariales.

-Al elaborar la estrategia financiera se reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con los cuales se establecen pronósticos y metas financieras que se deben alcanzar mediante la utilización de unos medios y recursos empresariales.

-Realizar el diseño de la estrategia financiera es importante porque se convierte en las líneas de acción que guían lo que se debe hacer para cumplir los objetivos armónicamente con las secciones de la empresa buscando unos resultados económicos y sociales.

-Se resalta la importancia de la función financiera para optimizar cada uno de los instrumentos de análisis, evaluación y medición de los resultados aplicando los procesos estratégicos de planeación, presupuestación distribución y control de recursos.

-Una de las razones por las cuales se debe diseñar la estrategia financiera es porque ésta, señala los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos necesarios para controlar los problemas y riesgos que se encuentran en el entorno.

-Al fijar los objetivos en la estrategia financiera se tiene claro hacia dónde vamos; por otra parte, la estrategia nos ayuda a saber cómo vamos llegar a la meta determinada.

-En la medida en que se desarrollen estrategias financieras se podrá alcanzar el sostenimiento de las PYME. Es así como la estrategia financiera se convierte en el soporte que le da a la gerencia herramientas para concretar el negocio y el crecimiento de la empresa, por eso se debe desarrollar al interior de la organización con el equipo directivo ojalá apoyada por asesores externos.

-El documento sirve para ayudar a tener en cuenta que no hay una única forma de formular y desarrollar una estrategia y cada directivo lo hará de acuerdo con sus conocimientos y recursos de los cuales disponga para implementarla.

Una estrategia se puede definir como la posición que una empresa escoge dentro de un sector para poder ganar, lo que implica que la empresa debe definir sus propios negocios.

- Hay dos elementos claves alrededor de la estrategia empresarial:

1. En qué negocios va a estar la empresa, lo cual incluye el tema de cómo se va a crecer en el tiempo.

2. Una vez escogido el negocio y el sector en el que la empresa va a estar, hay que definir con claridad cómo es que la organización va a ganar.

-En la creación de la estrategia se deben tener en cuenta factores internos como la capacidad de gestión gerencial, financiera, técnica y recursos humanos y factores externos como los económicos, políticos y sociales.

-El presente trabajo de investigación se realizó para que los pequeños y medianos empresarios tengan una guía que los conduzca a desarrollar procesos claros bien investigados, controlados y con mayores posibilidades de logro dentro de sus organizaciones. Pues la falta de planeación conlleva al fracaso empresarial, razón por la cual la planeación no se puede obviar y debe ser una tarea permanente.

Resultados y recomendaciones

Resultados:

- Se desarrolló el objetivo, para lo cual se reunió un conjunto de métodos y técnicas basados en el conocimiento de diversos autores sobre estrategias financieras, con las cuales se estableció un diseño de planeación financiera para ser aplicado por las PYME en la formulación y creación de la estrategia financiera, para que los gerentes de estas empresas puedan optimizar los instrumentos de análisis, medición y evaluación de resultados en sus procesos estratégicos utilizando herramientas de planeación, presupuestación y distribución de recursos para que les ayuden a alcanzar los resultados esperados.
- Se hacen planteamientos conceptuales basados en documentos bibliográficos especializados en planeación financiera y estratégica, en donde se explica cómo se aplica cada uno de los procedimientos en los proyectos de inversión, funcionamiento, administración de activos, flujo de efectivo, fases del proceso de planeación y métricas de valor.
- Se establecieron métricas de valor para determinar cómo se están aumentando o acrecentando los valores de la empresa en el tiempo, las cuales están asociadas a un valor presente neto determinado por un flujo de caja libre, el EVA y el flujo de caja del retorno de la inversión.
- Se enfatizó sobre la gestión basada en el valor, la cual implica administrar las empresas teniendo en cuenta la planeación, operación y financiación. Así se busca determinar los

esfuerzos de la administración delineando la operación con la estrategia y las actividades que crean valor. Para ello se requiere medir los resultados de las empresas con indicadores que reflejan la creación de valor y no con indicadores contables.

- Se identifican las cuatro estrategias principales que permiten proyectar en cada uno de los departamentos las líneas de acción a desarrollar en comercialización, producción, finanzas y personal.
- Fueron determinados los requerimientos para realizar el plan financiero, como el pronóstico de ventas, balance pronosticado, el estado de resultados, estado de flujo de efectivo y los requerimientos de activos. El plan describe los gastos de capital proyectados y el balance proyectado contiene los cambios en los activos fijos proyectados y en el capital de trabajo neto. Estos cambios son realmente el presupuesto de capital total de la empresa.
- Se reconoció la importancia de las PYME, como productoras de bienes y servicios que aportan al desarrollo empresarial y social a escala intermedia en el país, crean empleo, contribuyen al Producto Interno Bruto, distribuyen ingresos a los trabajadores y benefician a clientes satisfaciendo sus necesidades.
- Se identificaron los problemas comunes de las PYME, en donde son relevantes:

La escasa especialización en la administración, falta de acceso de capital, dificultades para responder a cómo se pueden desarrollar mecanismos y herramientas de planificación financiera

para lograr la implementación de su misión y la gestión de sus negocios, posición poco dominante en el mercado de consumo, los registros de contabilidad y finanzas de la empresa son escasos por lo cual se carece de información oportuna a la hora de tomar decisiones y la falta de adaptación tecnológica.

Recomendaciones:

- Las PYMES deben ser más eficientes en sus procesos, innovar sus productos y servicios adaptándose a la tecnología para competir en el mercado que cada día está en crecimiento.
- Imprescindiblemente, las Pequeñas y Medianas Empresas deben desarrollar mecanismos y herramientas de planificación financiera para lograr la implementación de su misión y la gestión de sus negocios.

Referencias

Álvarez Piedrahita, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. Bogotá: ECOE Ediciones.

- Armijo, M. (2005). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. CEPAL. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf
- Button, S. (16 de junio de 2019). *Recursos enproject mamagement*. Obtenido de Métricas de gestión de proyectos: <https://www.rekursosenprojectmanagement.com/metricas-en-la-gestion-proyectos/>
- Céspedes López, E. (21 de octubre de 2017). *Macroinductores de valor*. Obtenido de ABC Finanzas: <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/macroinductores-de-valor>
- Ferrari, A. (15 de octubre de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de Definición de la estrategia financiera: <https://www.cuidatudinero.com/13098699/definicion-de-la-estrategia-financiera>
- Flores, N. (2015). *Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pymes del sector comercio del municipio Santiago Mariño del Estado Aragua*. La Morita. Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2536/Maestr%c3%ada%20Nancy%20Flores.pdf?sequence=1>
- Gutiérrez Carmona, J., & Gutiérrez González, D. F. (2018). *Planeación financiera y gestión del valor*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Lazo Paucar, R. (25 de septiembre de 2017). *Slide share*. Obtenido de Planeación financiera a largo plazo: <https://es.slideshare.net/riderpoolazopaucar/planeacion-financiada-a-largo-plazo>
- Loaiza Cortés, C. (9 de junio de 2011). ¿Quiere lograr los resultados deseados en su empresa con una estrategia financiera? (J. C. Yepes, Entrevistador) Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=Ai13ZsC_s3s
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación financiera*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Moreno Fernández, J. A. (2018). *Prontuario de finanzas empresariales*. Mexico: Patria Educación.
- Núñez Gamas, J. A. (5 de noviembre de 2014). *Gestiopolis.com*. Obtenido de Estrategia financiera para la pequeña y mediana empresa Pyme: <https://www.gestiopolis.com/estrategia-financiera-para-la-pequena-y-mediana-empresa-pyme/>
- Ocampo Solís, J. (2015). *Propuesta de un plan estratégico financiero para la empresa Advance Learning Technology Center Ltda*. San José. Obtenido de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/28900/Jessica%20Ocampo%20Solis.pdf?sequence=1>
- Pachón Micán, S. M. (2017). *Herramientas de análisis financieros como instrumento de gestión para la toma de decisiones en las pymes colombianas*. Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17322>
- Rodríguez Rueda, J. M. (2016). *Importancia de la competitividad en las pymes en los últimos diez años*. Bogotá. Obtenido de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14313/RodriguezrRuedaJuanManuel2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Mexico: Thomson Learning.
- Rodríguez Valencia, J. (2017). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas*. Mexico: Cengage learning.
- Robles Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Red Tercer Milenio. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Fundamentos_de_administracion_financiera.pdf
- Saenz Luna, F. (2005). '*Análisis, planeacion y control financiero para la toma de decisiones en empresas constructoras*'. México. Obtenido de https://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Saenz_Luna_Francisco_45380.pdf
- Salvador Sánchez, J., & Sunyer Torrents, A. (2015). Aprendizaje basado en juegos: el ajedrez como método de aprendizaje de la estrategia empresarial. *UPCommons*, 1-34. Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/26447>
- Sequeira Rodas, K. A., & Alvarado, B. T. (2015). *Planeación financiera a corto plazo en una empresa de servicios denominada Blackboard Catering para el periodo 2015*. Managua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/3674/1/16764.pdf>
- Vera-Colina, M., & Mora-Riapira, E. (2011). Líneas de investigación en micro, pequeñas y medianas empresas. revisión documental y desarrollo en colombia. *Tendencias*, 213-226.