

DESARROLLO ESTRATÉGICO FINANCIERO DE LAS ORGANIZACIONES

Creación y Desarrollo
de PyMES

Bloque 4

El presente material recopila una serie de definiciones, explicaciones y ejemplos prácticos de autores especializados que te ayudarán a comprender los temas principales de este bloque.

Las marcas usadas en la antología son única y exclusivamente de carácter educativo y de investigación, sin fines lucrativos ni comerciales.

Desarrollo estratégico financiero de las organizaciones

5. Desarrollo estratégico financiero

El proceso de desarrollo estratégico financiero es de los aspectos más importantes para el sincronizado desenvolvimiento de la operatividad de las organizaciones, ya que la información que emerge del área financiera es decisiva para identificar el uso racional del presupuesto que se dispone para todas las etapas de las operaciones comerciales.

Cada área de la organización requiere un presupuesto específico, por ello la necesidad de contar con la información completa y confiable ya que permite diseñar una estrategia empresarial.

Los objetivos estratégicos de la planeación financiera son:

- Hacer rentable a la empresa.
- Definir el efectivo necesario para las operaciones.
- Identificar, analizar y determinar las fuentes de financiamiento más convenientes.
- Fijar el ingreso de ventas necesario determinando el nivel que deben alcanzar.
- En caso de ser necesario ajustar o controlar los gastos de operación.

De acuerdo con Méndez (2010) con base en las cifras que se presupuestan, el desarrollo estratégico financiero responde a la siguiente clasificación:

Cuadro 1. Clasificación del desarrollo estratégico financiero

Presupuesto de operación	<p>Indica qué actividades se desarrollan en un futuro, a su vez se clasifica en:</p> <ul style="list-style-type: none">• Producción• Compras• Inventario• Ventas• Mano de obra• Gastos de venta• Gastos de fabricación• Gastos de administración• De impuestos• De cuentas colectivas de inversiones
---------------------------------	---

Presupuesto de capital	Infiere la información de posibles inversiones o adquisiciones de activo fijo
Tiempo de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Corto plazo: generalmente es a 12 meses • Medio plazo: el plazo varía de tres a cinco años • Largo plazo: el periodo es mayor a 5 años • En cuanto a la modificación necesaria puede ser: <ul style="list-style-type: none"> • Rígidos: no se pueden cambiar • Flexibles: responden a necesidades reales por lo que son modificables
Quien lo utilizará	<ul style="list-style-type: none"> • Público: atendiendo a la gestión pública • Privado: atendiendo a la gestión del negocio, siempre emerge de la iniciativa privada

Elaborado a partir de Méndez (2010).

Con la información obligatoriamente confiable y proyectiva se evitan riesgos, además de que la organización de manera previa identifica y se prepara ante los cambios o imponderables.

5.1. Planificación de los recursos financieros

“La planeación financiera busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica” (Pérez y Gardey, 2008).

Los objetivos de la planificación financiera son:

1. Anticipar las decisiones futuras: búsqueda de soluciones alternativas.
2. Con los recursos económicos, interrelacionar las distintas actividades de la organización.
3. Operar observando el logro de los objetivos generales de la empresa con la creación de valor y rentabilidad.
4. Determinar el presupuesto disponible y controlar el cumplimiento.
5. Desarrollar un proceso de aprendizaje sobre las interrelaciones de la empresa con los mercados y sus propios negocios (Méndez, 2010).

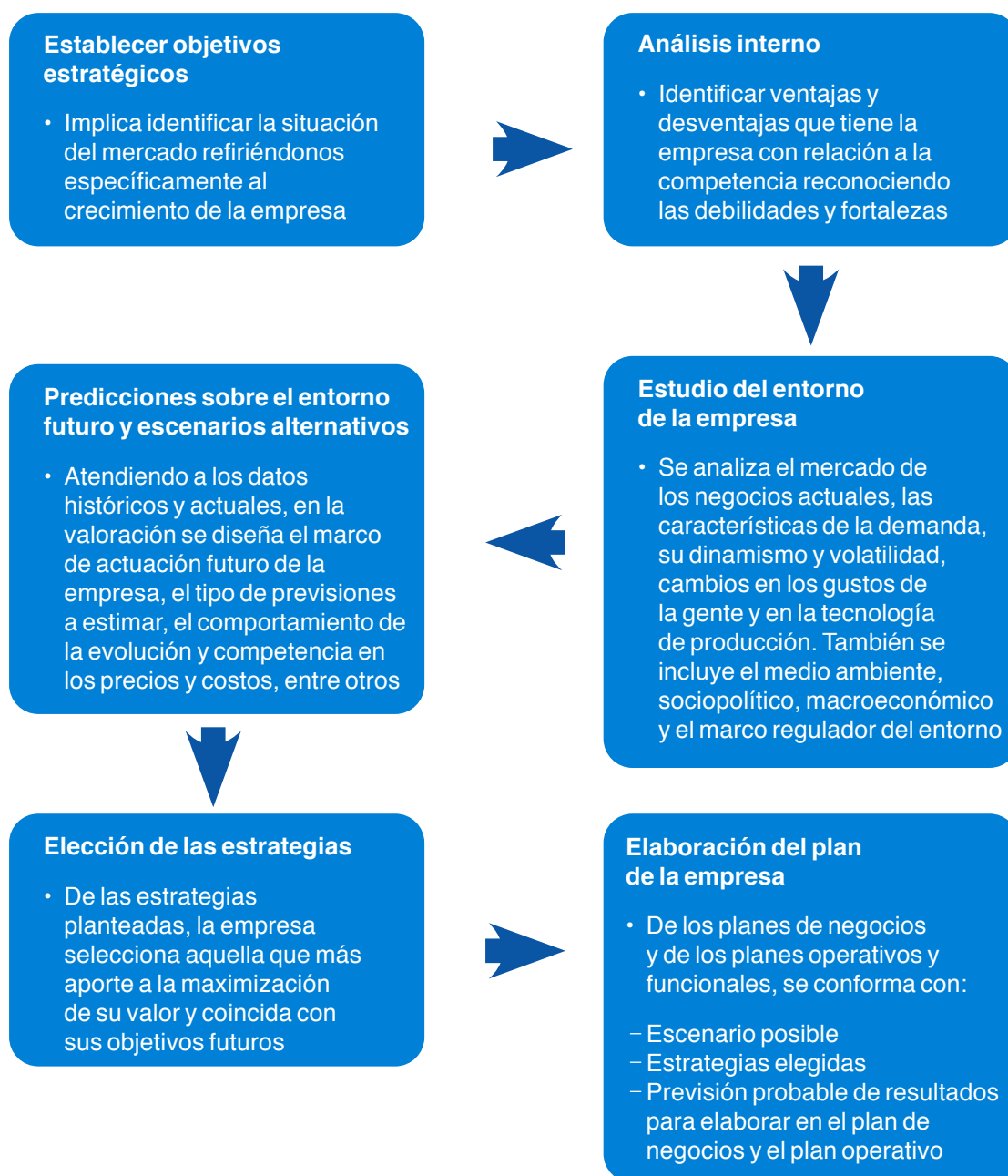
El área financiera requiere de una metodología para realizar la planeación, la cual consiste en:

- Establecer metas en la organización en forma general y por áreas e identificar el orden para utilizar el presupuesto financiero.

- Elaborar un presupuesto identificando cómo se obtendrá el recurso necesario y a qué plazo.
- Gestionar el presupuesto y ajustarlo en caso de necesitarse.

Méndez (2010) menciona que es necesario atender a la importancia de disponer de un proceso para trabajar el desarrollo estratégico, en términos generales se observan las siguientes etapas y todas ellas se realizan dentro de la organización:

Figura 1. Proceso para trabajar el desarrollo estratégico



Elaborado a partir de Méndez (2010).

Niveles de planificación

Méndez (2010) sostiene que la naturaleza de las decisiones da origen a diferentes niveles de la planificación, que son:

1. **Decisiones estratégicas:** implican largo plazo e incertidumbre, impactan a la vida de la organización.
2. **Decisiones de gestión tácticas:** son a mediano plazo, recurrentes, implican riesgo bajo, se centran en funciones de la organización y son determinadas para lograr los objetivos estratégicos.
3. **Decisiones operativas:** son a corto plazo, repetitivas, con mínimo de riesgo, por lo general se vinculan a procesos básicos.

Consecuencias de una planeación financiera deficiente:

- El capital propio disminuido
- Endeudamiento excesivo
- Inversiones no coordinadas
- Inadecuada gestión de cuentas por pagar
- Exceso de *stock*
- No existe información confiable para la toma de decisiones

5.2. Análisis e interpretación de la información financiera

El análisis financiero realiza la interpretación en la organización o empresa sobre su información contable, para obtener un diagnóstico sobre su situación financiera y apoya para proyectar sus finanzas en su futuro.

El objetivo es obtener un diagnóstico que permita que los agentes económicos (familia, empresa y estado) interesados o relacionados con la organización tomen las decisiones más acertadas, el uso que se asigne dependerá de la posición en la que se encuentre el agente económico en cuestión.

Considerando lo anterior podemos dividir a los agentes en dos grupos:

Cuadro 2. Agentes económicos

Internos	Externos
Los administradores de la empresa utilizan el análisis para poder planificar, corregir y gestionar.	Los agentes externos relevantes son clientes, proveedores, posibles inversores, reguladores, autoridades fiscales, etcétera, utilizan el análisis financiero para conocer la situación actual de la empresa y su posible tendencia futura.

Elaborado a partir de Morales y Cruz (2012).

De acuerdo con Nava (2009) “el análisis financiero se realiza a través de la observación de los estados financieros de un determinado período, junto con información relacionada con el entorno económico y de competencia de la organización” (p. 613).



Los conceptos que se deben analizar en un análisis financiero son:

- **Solvencia:** capacidad para pagarle a los acreedores a largo plazo.
- **Liquidez:** capacidad para pagarle a los acreedores a corto plazo.
- **Rentabilidad:** validar que haya un balance entre los ingresos, costos y resultados para la evolución y crecimiento.

Importancia del análisis e interpretación de la información financiera

Estadísticamente, tres de cada cinco empresas que se establecen cada año no sobreviven los primeros cinco años. Las principales causas de esto son:

Cuadro 3. Causas por las que una empresa no sobrevive los primeros cinco años

- Creación de productos o servicios no deseados
- Falta de habilidad o conocimiento
- Inexperiencia en el segmento de mercado
- Indisciplina laboral
- Indisciplina financiera
- Toma de decisiones incorrectas

Recuerda que la información financiera provee de los elementos necesarios para la toma de decisiones, pero no es funcional si se desconoce con profundidad la situación financiera y esa es una de las principales razones de la no continuidad de las organizaciones.

Entre la gama de razones financieras para realizar un análisis económico financiero se encuentran las siguientes:

Cuadro 4. Razones de liquidez

<p>Razones de liquidez</p> 		<p>Capital neto de trabajo:</p>	<p>Expresa los medios financieros que posee una entidad para pagar las obligaciones (deudas) a corto plazo; esta ratio siempre debe ser positivo, pues al no conocerse cuándo la empresa tendrá ingresos y con ello respaldar las operaciones más urgentes, siempre sus activos circulantes deben ser mayores que sus pasivos circulantes.</p> <p>Forma de cálculo:</p> <p>Capital de trabajo = Activo circulante – Pasivo circulante</p> <p>Expresa: el fondo de maniobra de una empresa.</p>
<p>Miden la capacidad de la empresa para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo, ellas se refieren al monto y composición del pasivo circulante y su relación con el activo circulante, que es la fuente de recursos que la empresa posee para satisfacer sus obligaciones contraídas más urgentes.</p>	<p>Para su análisis se determinará</p>	<p>Índice de solvencia:</p>	<p>Determina la posibilidad para hacer frente a sus pagos a corto plazo y los que la empresa espera que se conviertan en efectivo en un período más o menos corto.</p> <p>Forma de cálculo:</p> <p>Índice de solvencia = Activo circulante / Pasivo circulante</p> <p>Expresa: la cantidad de activo circulante con que cuenta una entidad para cubrir cada peso de deudas a corto plazo.</p> <p>Óptimo: dos pesos de activo circulante por cada peso de deuda a corto plazo.</p>
		<p>Índice de liquidez inmediata o prueba ácida:</p>	<p>Indica la capacidad de pago de una entidad, descontándose las partidas menos líquidas del activo circulante, es decir, los inventarios.</p> <p>Forma de cálculo:</p> <p>Índice de liquidez inmediata = Activo circulante – Inventarios / Pasivo circulante</p> <p>Expresa: con cuántos pesos de activo circulante cuenta una entidad para hacer frente a cada peso de sus deudas más urgentes, sin contar con los inventarios.</p> <p>Razones de actividad: miden con qué eficiencia la empresa emplea los recursos con incidencia en las ventas, los inventarios, las cuentas por cobrar, así como las cuentas por pagar.</p>

Elaborado a partir de De Jaime (2010).

De esas razones se calcularán los siguientes valores:

Cuadro 5. Cálculo de razones de liquidez

Rotación de cuentas por cobrar (R. C x C): determina cada cuantos días y cuantas veces se realizan los cobros en un periodo determinado, mientras más rápidos seamos cobrando, más rápido entrará efectivo para realizar sus operaciones.

Forma de cálculo:

$R. C \times C = \text{Ventas netas} / \text{Promedio de cuentas por cobrar} = \text{Veces}$.

Expresa: las veces que se ha cobrado a los clientes en un determinado periodo.

Con la finalidad de conocer cada cuánto se realiza la recuperación del efectivo, se hacen efectivas las cuentas por cobrar se debe calcular el plazo promedio o ciclo de cobros.

Forma de cálculo:

$\text{Ciclo de cobros} = \text{Número de días del periodo} / R C \times C = \text{Días}$.

Expresa: cada cuántos días se realizan los cobros a los clientes.

Nota: México está legislado por el Ministerio de Finanzas y Precios, por lo que el cobro de las obligaciones es cada 30 días, exceptuando los casos en que se realice un convenio entre las entidades participantes.

Rotación de cuentas por pagar (R. C x P): reflejan cada cuántos días realizan los pagos a los proveedores, es decir, son canceladas las deudas a corto plazo.

Nota: México está legislado por el Ministerio de Finanzas y Precios, por lo que el pago de las obligaciones es cada 30 días, exceptuando los casos en que se realice un convenio entre las entidades participantes.

Forma de cálculo:

$R. C \times P = \text{Compras netas} / \text{Promedio de cuentas por pagar} = \text{Veces}$

Expresa: las veces que se han pagado las deudas a los proveedores en un determinado periodo.

$\text{Ciclo de pago} = \text{Número de días del periodo} / R C \times P = \text{Días}$

Expresa: cada cuántos días se realizan los pagos a los proveedores.

Rotación de los inventarios (R.I.): explica con qué eficiencia se han consumido los inventarios, se puede analizarla rotación de los inventarios de materias primas, producción en proceso y productos terminados.

Forma de cálculo:

$R.I = \text{Costo de Mercancías} / \text{Inventario Promedio}$

Expresa: las veces que se han consumido los inventarios en el periodo, es decir que una rotación lenta provocaría gastos de almacenaje, productos ociosos en los almacenes, así como gastos innecesarios en compras.

Forma de cálculo:

$\text{Plazo promedio de inventarios} = \text{Número de días del periodo} / R.I = \text{Días}$

Expresa: cada cuántos días rotan los inventarios.

Elaborado a partir de De Jaime (2010).

Otras razones que hay acorde con De Jaime (2010) son:

- **Razones de endeudamiento:** miden la relación de los fondos proporcionados por la empresa con respecto a los acreedores, en la medida en que este indicador se vaya aumentando, en mayores dificultades financieras estará la empresa.

Forma de cálculo:

$\text{Razón de endeudamiento} = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$

Expresa: con cuántos pesos, o con qué porciento de deudas, una entidad, financia el total de sus activos.

- **Razones de apalancamiento:** éstas se utilizan para diagnosticar sobre la estructura, cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar el costo financiero de la deuda.
- **Razones de rentabilidad:** permite relacionar lo que se genera a través del estado de resultado, con lo que se precisa de activos y venta para desarrollar la actividad empresarial, relacionando el beneficio o utilidad ante impuesto e intereses con el total de activos, con la finalidad de evaluar la utilidad con que cuenta la entidad.

5.3. Administración del efectivo

El administrar correctamente el efectivo es necesario para mantener con la liquidez y cumplir a los acreedores, la generación de efectivo puede ser mediante inversiones, compras de inventario para las ventas y generación de cuentas por cobrar, resolviendo los retos financieros como deudas y mantenimiento de las operaciones.

Cuando no se administra el efectivo en forma eficiente, genera efectos negativos y obliga a las organizaciones a contratar créditos para suplir las necesidades de capital de trabajo. Se deben de considerar los aspectos siguientes si se quiere tener un control del efectivo:

- Verificación de los depósitos y cuentas bancarias
- Proyecciones de cobros y pagos a proveedores
- Estimación del tiempo de recuperación conforme a las inversiones hechas
- Control de cuentas por cobrar
- Presentación de estados financieros para la toma de decisiones asertivas
- Control de gastos



5.4. Accesos a financiamientos

De acuerdo con Pesce y colaboradores (2015), se conoce como financiamiento a la obtención de recursos de fuentes internas o externas a corto (menor a un año) o largo plazo (mayor a un año) que requiere para su operación normal y eficiente una empresa pública, privada, social o mixta.

Siempre y cuando se tenga disposición de productos y servicios financieros diseñados de acuerdo a sus necesidades, las PyMES son capaces de aprovechar oportunidades empresariales; el complejo ha sido siempre acceder a un crédito para las PyMES. Para que esto sea exitoso, se requiere que cuente con

liquidez, sin embargo, para todas las organizaciones es importante tener acceso a líneas de crédito, en los momentos de volatilidad, entendiéndolo por ellos, cuando de manera intempestiva existen cambios de precio o políticas comerciales, tanto nacionales como internacionales que afectan el sano desenvolvimiento de las actividades comerciales, en donde muchas veces se expone al riesgo la continuidad de la empresa. Tener acceso a financiamiento de manera sencilla será determinante, sin embargo, también en este entorno, las instituciones financieras cautelosas de las condiciones, deciden en la mayoría de los casos frenar la apertura de financiamientos hasta que el panorama se muestre más estable.

Principales actores de financiamiento son:

Cuadro 6. Actores de financiamiento

Crédito bancario e hipotecario	Existen distintos esquemas de financiamiento bancario y comercial, en mayor proporción se queda en prenda un bien inmueble que garantiza el pago del préstamo recibido.
Arrendamiento financiero	Cuando se trate de un proyecto en donde se requiera la adquisición de equipos. Una buena opción es arrendarlos, el empresario no se descapitaliza y todos los pagos realizados son deducibles 100 % de impuestos.
Inversionistas, fondos de inversión, entre otros	Una opción es buscar inversionistas o fondos de capital de riesgo, quienes normalmente están a la búsqueda de proyectos de innovación en donde invertir para obtener beneficios.
Oferta pública de acciones	Ampliar el número de acciones de la empresa y colocarlas en el mercado, permite compartir el riesgo del proyecto, pero también la propiedad de la empresa.
Proveedores y clientes	El sumar a los proyectos de innovación a los clientes y proveedores para participar es conveniente, la participación que estos den puede ser, incluso brindando un crédito flexible y de largo plazo en materias primas o en equipamiento.
Factoring	Este sistema de financiamiento se enfoca principalmente para empresas que tienen que gestionar cobros de facturas, consiste en anticipar el cobro de facturas de organismos públicos como privados.

Elaborado a partir de Pesce y colaboradores (2015).

Pesce y colaboradores (2015) comenta que entre los principales requisitos para obtener financiamiento se encuentran:

- La solicitud
- Registro federal de contribuyentes
- Documentación contable
- Acta constitutiva y poder legal
- Identificación oficial
- Aval
- Estado de cuenta bancarios
- Garantía

5.5. Diagnósticos financieros para la creación de valor

Pérez-Carballo (2010) afirma que el diagnóstico financiero es una herramienta para identificar la situación económica de una empresa y permite tomar decisiones cuando no haya resultados positivos, consiste en realizar un análisis de la información contable de la organización, con la información proporcionada se elabora un informe que muestre la situación financiera de la compañía.

Los datos financieros más importantes son:

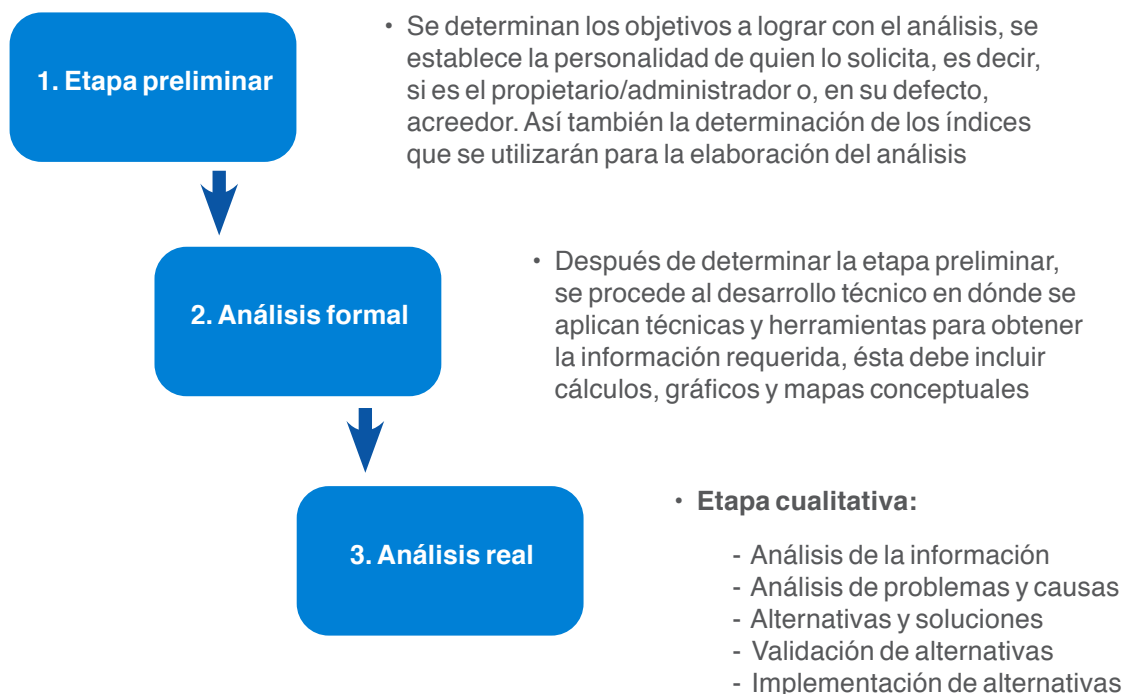
- a. Niveles de endeudamiento
- b. Rentabilidad
- c. Liquidez
- d. Punto de equilibrio financiero



Entre sus beneficios más importantes se encuentra el conocimiento veraz de la situación de la empresa, identifica las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas o debilidades para desenvolverse con ventaja en el entorno (Pérez-Carballo, 2010).

Para realizar un diagnóstico financiero se deben cumplir las tres etapas del proceso:

Figura 2. Etapas del proceso de un diagnóstico financiero



Elaborado a partir de Pérez-Carballo (2010).

Por último, Pérez-Carballo (2010) interpreta los indicadores financieros o KPI financieros:

- **Indicador de liquidez:** capacidad de la empresa para responder a sus compromisos económicos a corto plazo, así como la solidez financiera.
- **Indicador de endeudamiento:** capacidad para obtener compromisos financieros.
- **Indicador de rentabilidad:** informa la sostenibilidad tiene la empresa.
- **Indicadores de eficiencia:** muestra la forma de administrar los recursos se basa en la relación que existe entre costes de materias primas y el del producto final.

REFERENCIAS

De Jaime, J. (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa*. España: ESIC.

Méndez, D. (2010). *Proceso de planeación financiera*. España: Palibrio.

Morales, L. y Cruz, J. (2012). *Análisis de estados financieros: un enfoque en la toma de decisiones*. México: McGraw-Hill.

Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de Gerencia*, 48 (14), pp. 606-628. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>

Pérez-Carballo, J. (2010). *Diagnóstico económico-financiero de la empresa*. España: ESIC.

Pérez, J. y Gardey, A. (2008). *Definición de planeación financiera*. Recuperado de <https://definicion.de/planeacion-financiera/>

Pesce, G. *et al.* (2015). Decisiones de financiamiento en PyMES particularidades derivadas del entrelazamiento empresa-propietario. *RIDCA*, 22 (3), pp. 357-380. Recuperado de <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/123456789/4221/3/Decisiones%20de%20financiamiento%20en%20pymes%20particularidades%20derivadas%20del.pdf>