



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS FINANCIERAS  
Y DE GESTIÓN EN UNA MICROEMPRESA  
FAMILIAR DE LA CIUDAD DE CHETUMAL,**

**Q. ROO.**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES**

**PRESENTA:**

**MELISSA HIRUJARY LARA CANTO**

**DIRECTOR:**

**DR. JOSÉ LUIS ESPARZA AGUILAR**



**UNIVERSIDAD DE  
QUINTANA ROO  
SERVICIOS ESCOLARES  
TITULACIONES**

**MAYO 2015**



**Universidad de  
Quintana Roo**

**Division de Ciencias Sociales y  
Económico Administrativas**

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ:

DIRECTOR: \_\_\_\_\_

Dr. José Luis Esparza Aguilar

ASESOR: \_\_\_\_\_

Dra. María de Jesús Pérez Hervert

ASESOR: \_\_\_\_\_

Mtra. Juana Edith Navarrete Marneou



Chetumal, Quintana Roo, Mayo de 2015.



### DEDICATORIA

La presente tesis es dedicada a dos personas muy importantes en mi vida, mi madre y mi padre, desde que nací han permanecido a mi lado apoyándome en mis primeros pasos, hasta el día de hoy y puedo asegurar que lo estarán hasta el final.

Cada logro es dedicado a estas dos grandes personas, que han sacrificado gran parte de su vida en brindarme las herramientas para valerme por mi misma y salir adelante, que como dicen ambos, es la mejor herencia que me pueden dejar, una formación y una licenciatura.

Es maravilloso ver la gran bondad de mis padres que a pesar de que en su tiempo no contaron con esta oportunidad, no se negaron a dar 6 oportunidades de estudiar.

Quiero decirles que gracias a ustedes puedo decir que lo logre, que hemos superado infinidad de problemas pero ustedes siguen a mi lado guiándome en este camino que es la vida, que jamás escuche de ustedes un “no puedes” para ninguno de mis planes, que cuando lograba cruzar cada meta ustedes se sentían orgullosos, y ahora sé que también lo están viéndome cruzar esta gran meta.

Los amo, no hubo día en que no dijera que esto es por ustedes y cuando empezaba a dejarlo, la imagen de ustedes siempre estuvo presente.

Gracias mamá y papá.

## AGRADECIMIENTOS

Antes que a nadie quiero agradecer a Dios por darme cada día una oportunidad de hacer mejor las cosas, por darme lo que tengo y por iluminar mi vida.

Gracias a mis hermanos, Alinda, Nicolás, Agustín, Roberto e Iván, sin olvidar a mi cuñado Lorenzo, que gracias a su apoyo, a sus consejos, a sus enseñanzas hoy estoy aquí concluyendo este camino, que con sus errores o sus fracasos me enseñaban qué camino tomar, gracias por no dejar de estar a mí lado y creer en mí.

Quiero agradecer a mi esposo y a mi hija, por estar a mi lado, por comprender mis ausencias, por animarme día a día, por enseñarme que no hay nada difícil, y que siempre hay que dar todo, no quedarnos a medias, que él hubiera no existe, que si caigo me tengo que volver a levantar, gracias a mi esposo por ayudarme a levántame las veces que he caído y enseñarme que solo tengo que sacudir el polvo para seguir adelante, jamás bajar la mirada, a mi hija quiero agradecerle todo lo que me ha enseñado y me ha dado, pero sobre todo por enseñarme que soy más fuerte de lo que yo pensaba y que puedo ser más feliz de lo que imaginaba.

A mis maestros agradecerles todos los consejos y enseñanzas, gracias por sus ganas de enseñar más de lo planean enseñar, por darnos una visión panorámica de lo que hay después de la universidad. Al maestro José Luis Esparza por asesorarme y dirigirme, ya que estaba seguro de lo que podía dar, gracias por guiarme en este proyecto, gracias.

## RESUMEN

Autor: Melissa Hirujary Lara Canto

Título: IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS FINANCIERAS Y DE GESTIÓN EN UNA MICROEMPRESA FAMILIAR DE LA CIUDAD DE CHETUMAL, Q.R.

Institución: Universidad de Quintana Roo.

Grado: Licenciatura en Sistemas Comerciales.

Año: 2015

El objetivo de la presente tesis es Implementar el uso de las técnicas financieras y de gestión en una microempresa, utilizadas como herramienta para asegurar un desarrollo exitoso de las microempresas de Chetumal. A demás de aportar criterios sustentables para el estudio a futuro de las microempresas. Se demostró que la correcta aplicación de las diversas herramientas tanto contables como de gestión son factores importantes, que conjuntamente desarrollan estrategias a seguir a un corto, mediano o largo plazo, las cuales contribuyen al pleno desarrollo de la empresa. Durante el transcurso de la investigación salieron a relucir las causas de porque los empresarios no realizaban estas prácticas y como contribución se formularon diversas recomendaciones.

El presente trabajo consta de una introducción y cuatro capítulos. En el primer capítulo se inicia con el estudio de la empresa familiar y sus diversas definiciones alrededor del mundo. En el segundo capítulo se aborda el marco teórico relacionado con el tema. En el tercer capítulo se describe la metodología de investigación utilizada, y en el último capítulo, se hace un análisis de los resultados obtenido.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	i
I. Antecedentes.....	1
II. Planteamiento del problema.....	4
III. Delimitación de la investigación.....	8
IV. Justificación.....	10
V. Objetivos.....	13
VI. Proposiciones teóricas.....	14
Capítulo 1. Descripción de la microempresa.....	15
1.1 Antecedentes.....	16
1.2 Macro localización.....	17
1.3 Micro localización.....	18
1.4 El contexto de desarrollo.....	20
1.5 La estructura interna.....	28
1.6 Diagnostico de la microempresa.....	29
Capítulo 2. Las técnicas financieras y de gestión en la empresa.....	32
2.1 La importancia de las técnicas financieras y de gestión.....	33
2.2 Principales técnicas financieras y de gestión utilizadas.....	40
2.3 Los indicadores financieros.....	43
2.3.1. Indicadores de rentabilidad.....	44
2.3.2 La rentabilidad de operación.....	45
2.3.3. La rentabilidad de ventas.....	45
2.3.4. La rentabilidad del activo.....	45
2.3.5. La rentabilidad del patrimonio.....	46
2.3.6. Indicadores de liquidez.....	46
2.3.7. Prueba del ácido.....	47
2.3.8. Capital de trabajo.....	47

2.3.9. Indicadores de endeudamiento o apalancamiento.....	48
2.3.10. Indicador de Deuda con respecto al patrimonio .....	48
2.3.11. El apalancamiento con recursos ajenos.....	49
2.3.12. El Apalancamiento con recursos propios .....	49
2.3.13. Indicadores de rotación.....	49
2.3.14. Rotación del activo circulante .....	50
2.3.15. Rotación de bienes de stocks .....	50
2.3.16. La rotación de inventarios .....	50
2.3.17. La rotación de cuentas por cobrar.....	51
2.3.18. Otros indicadores.....	51
2.4 Los indicadores de gestión .....	52
Capítulo 3. Metodología de la investigación.....	58
3.1. El estudio de caso.....	59
3.2 El protocolo del estudio de caso .....	61
3.3 Procedimientos e instrumentos .....	63
3.4 Recolección de la información .....	64
Capítulo 4. La implementación de técnicas financieras y de gestión en una microempresa.....	65
4.1 Análisis de técnicas financieras .....	67
4.2 Análisis de técnicas de gestión .....	70
4.3 Implementación de técnicas financieras y de gestión .....	72
4.4 Beneficios a obtener a corto a largo plazo por la implementación .....	86
Conclusiones.....	89
Recomendaciones.....	92
Bibliografía .....	94
ANEXOS .....	97

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Distribución de entidades económicas en el país por sector económico. 20

Tabla 2. Aportación al PIB estatal por parte de las entidades económicas ..... 21

Tabla 3. Estratificación de las empresas ..... 22

Tabla 4. Empresas registradas ante el Sistema de Información Empresarial Mexicano. .... 22

Tabla 5. Empresas en Quintana Roo registradas ante el SIEM. .... 24

Tabla 6. Número de empresas en Chetumal, Quintana Roo con referencia al tamaño. .... 25

Tabla 7. Análisis FODA a la empresa Cheester’s Pizza. .... 30

Tabla 8. Indicadores de gestión. .... 53

Tabla 9. Tabla de registro de ventas semanal de la empresa Cheester’s Pizza... 73

Tabla 10. Tabla de registros mensuales de las ventas de Cheester’s Pizza. .... 74

Tabla 11. Selección de indicadores para la empresa Cheester’s Pizza..... 75

Tabla 12. Matriz FODA (Matriz de confrontación). .... 80

Tabla 13. Tabla de objetivos. .... 83

**INDICE DE FIGURAS.**

Figura 1. Mapa de Quintana Roo. .... 17

Figura 2. Ciudad de Chetumal..... 18

Figura 3. Estructura interna de la empresa Cheester’s Pizza. .... 28

Figura 4. La Planeación estratégica se divide en 3 tipos: el estratégico, el táctico y el operativo..... 42

INDICE DE GRAFICAS.

Gráfica 1. Empresas en Quintana Roo por actividad .....	23
Gráfica 2. Empresas registradas ante el Sistema de Información Empresarial Mexicano. ....	24
Gráfica 3. Porcentaje de empresas según el tipo .....	26
Gráfica 4. Microempresas por actividad en Othón P. Blanco .....	27

## **INTRODUCCIÓN.**

La presente investigación trata de tocar el tema de la gran aportación de las diversas herramientas financieras y de gestión a beneficio de las microempresas, procurando que con estas técnicas el desarrollo de estas entidades económicas sea aún cada vez más seguras, sin correr riesgos, ocasionados por los inadecuados manejos y las practicas erróneas.

Se pretende hacer conciencia en la adecuada implementación de estas técnicas, rompiendo paradigmas de ser practicas muy complejas y no aptas para las unidades denominadas como microempresas.

## **I. Antecedentes.**

Existen estudios en la región que han abordado diversos problemas relacionados con las microempresas. Dentro de estos trabajos se puede mencionar el de Canul (2012) en donde se encontró una serie de problemas que se presentan en estas organizaciones, entre los cuales se pueden mencionar el financiamiento: las empresas no tienen un acceso rápido al capital o a los servicios de financiamiento, como los créditos; la Tecnología: la ausencia de tecnología adecuada para las empresas y por otro lado al acceso ya existente; la Organización y cooperación: la falta de organización en el interior de la empresa y los Recursos humanos: la mayoría de las MIPyME están a cargo de personas con escolaridad menor.

Otro trabajo es el realizado por Esparza *et al.* (2010) en donde estudiaron las herramientas económico- financieras y de gestión utilizadas por las micro, pequeñas y medianas empresas familiares. Encontrando que estas herramientas son muy poco utilizadas por estas empresas, comparándolas con las no familiares.

Toda empresa debe desarrollar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la magnitud de la empresa.

En cuanto a los planes estratégicos como herramientas de gestión, investigadores de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y de la EGADE Business

School del Tecnológico de Monterrey, en el marco de la fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPyME,2011), revelan que las empresas mexicanas que cuentan con un plan estratégico, invierten en tecnología, cuentan con certificaciones de calidad y con mayor (Copado, 2012)(Leach, 1991)(Rojas, 2002)número de áreas de innovación, en general, tienen mayores posibilidades de ser competitivas en el contexto económico mundial actual.

En ese tenor, el trabajo de investigación de Esparza et al. (2009) Sobre la gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares quintanarroenses, obtuvo evidencia de que los gerentes de las empresas familiares realizan menos planificación estratégica y le dan menos importancia a los programas para la formación de los recursos humanos, además que Barth et al (2005) en un estudio menciona que las empresas familiares gestionadas por un miembro familiar son menos productivas que las empresas familiares gestionadas por una persona contratada fuera de la familia.

La mayoría de las microempresas son familiares, lo podemos observar cuando el control y la planeación estratégica por parte de familiares por lo que podemos notar que los gerentes de las empresas familiares evitan la planificación estratégica por el potencial de conflictos que esta representa entre el propietario del negocio y el resto de la familia.(Esparza Aguilar, José Luis; Garcia Pérez de Lema, Domingo; Gómez Guillamón, Antonio Duréndez), las empresas familiares no desconocen la necesidad para el desarrollo y planificación de la gestión familiar, pero están más preocupadas con temas fundamentales como la rentabilidad y el crecimiento. Sin embargo, las decisiones en el desarrollo de la planificación estratégica sobre temas como la sucesión, la profesionalización, la entrada de capital ajeno y los valores familiares son factores cruciales para obtener competitividad (Leenders y Waarts, 2003).

En un estudio realizado a empresas familiares en el sector de la hotelería, se obtienen resultados importantes sobre planificación y desarrollo estratégico que ponen de manifiesto la importancia de los planes para el desarrollo de la empresa. Así, el 68.6% de estos negocios familiares tienen un plan escrito, mientras que el 31.4% nunca ha realizado algún plan (Peters y Buhalis, 2004). Ateljevic (2007) indica que la mayoría de los gerentes propietarios están más preocupados por la gestión operacional diaria y le prestan poca atención a los temas estratégicos y a los planes a largo plazo para el éxito de sus negocios.

Adicionalmente, la directora del foro PyME Mujer 2011, Ivonne de la Cruz, afirmó que de las 200 mil pequeñas empresas que se abren anualmente en el país, solamente 35 mil sobreviven, el 66% del resto de las empresas no lograron consolidarse desaparecen por falta de una capacitación adecuada y oportuna; entre las capacitaciones que reciben las empresas son de carácter mercantil, de financiamiento, administración y planeación estratégica.

## II. Planteamiento del problema

Las micro, pequeñas y medianas empresas en México se caracterizan por la insuficiente planeación que aplican a sus procesos. Durante los últimos años las PYMES han surgido como consecuencia de desempleo o la obtención de bajos ingresos en la economía familiar, de igual forma, teniendo como dato específico el 65 por ciento de las PYMES son del tipo familiar, mismo que reflejan el carácter emprendedor de las personas por crear propias empresas, pero se deduce que poseen expectativas muy altas y al mismo tiempo no establecen objetivos ni estrategias planificadas (Rosales, 2011).

Las microempresas generan más del 50% de los empleos del país de las cuales en promedio su periodo de vida es de 2 a 3 años; es triste ver cuando los propietarios de una microempresa se ven con la necesidad de cerrar, ya que en su mayoría, son el sustento de la familia, por lo tanto la microempresa no llega ni a la segunda generación.

Algunos determinantes que podemos mencionar para el cierre son la falta de experiencia, la falta de información para la toma de decisiones, la falsa creencia de que los ingresos de las ventas son las ganancias, la improvisación y el hecho de que los propietarios utilicen un porcentaje de los ingresos de las ventas para sus gastos personales, además de que como trabajadores en su misma empresa no reciben un sueldo como los demás, no cuentan con planes de corto, mediano y largo plazo, no tienen definido las funciones de cada trabajador, por lo tanto el mismo dueño termina desempeñando más de 2 funciones diferentes en la misma microempresa.

Solís & Gallegos Espinoza (2010) en su trabajo de investigación nos mencionan algunos factores determinantes en la mortandad de las PyMES de los cuales podemos mencionar las fallas en la planeación como producto de la falta de experiencia y/o de la ausencia de capacidades técnicas, llevan a las empresas a no fijar correctamente los objetivos, desconociendo la realidad del entorno, también nos menciona la ya famosa frase “quien no planifica, planifica para el

desastre”. Otro factor determinante son las graves fallas en la fijación de las estrategias como el hecho de contar con la misión, visión, valores, fortalezas y debilidades de la empresa, también tenemos la mala gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez y la mala gestión de fondos, por ultimo tenemos que en las empresas familiares se saca del negocio mucho dinero para gastos personales.

Una investigación hecha por la CEPAL menciona que a pesar de la contribución significativa a la economía del país, las pymes mexicanas no han alcanzado un nivel de competitividad suficiente como para posicionarse en el mercado global, ni para integrarse plenamente como proveedores de grandes empresas. Su tasa de mortalidad pone de manifiesto el bajo nivel de desempeño de estas organizaciones: de las 200 mil empresas que anualmente abren sus puertas en México cada año, solamente 35 mil sobreviven dos años más tarde, el 25% tienen escasas posibilidades de desarrollo y solo 10% cuentan con alguna oportunidad de desarrollarse en la economía formal (Economía, 2009). En el caso específico de las microempresas, la cifra es aún más dramática, ya que según Olmeda (2009), del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, de cada diez que surgen, ocho desaparecen al año.

La CEPAL considera que un tema de vital interés, pues se considera causal de cierre de las pymes, es el proceso de cambio generacional, entendido como la actividad que realizarán los dueños de la empresa al retirarse de la dirección y que permite observar una característica inherente a las empresas mexicanas: la presencia dominante de negocios familiares: casi 75% de los establecimientos planean heredar la dirección a familiares directos. Por el contrario, apenas 12% de los actuales empresarios dejará la operación a los actuales gerentes. Ello refleja cómo en las pymes la gestión no está profesionalizada y la percepción del entorno del dueño del negocio cobra relevancia en la toma de decisiones. La interacción entre el ambiente y ciertos atributos del dueño, como educación, edad, experiencia

y liderazgo, son determinantes en el futuro de estas empresas. Por ello, las pymes no solo difieren en su gestión y administración, sino que pueden perseguir objetivos distintos a la rentabilidad, tales como sobrevivir en el mercado, mantener fuentes de trabajo o continuar la tradición familiar.

También menciona que los principales limitantes para el desarrollo de las microempresas son la estructura y organización. Las pymes presentan deficiencias en su gobierno corporativo, en la gestión y en la planeación financiera. Vázquez (2006) menciona como causa principal del fracaso de las pymes mexicanas, la ausencia de conocimiento del negocio que se inicia, es decir, que con frecuencia el empresario mexicano se aventura sin conocer el medio a profundidad. La falta de administración profesional impide una correcta planeación y capacidad para interpretar variables económicas y financieras y una adecuada formulación de la visión y misión de la empresa, que se pierde en la operación diaria sin una visión de largo plazo. Ello genera expectativas poco realistas, como pensar que el negocio se desarrollará con relativa facilidad, o el incurrir en gastos e inversiones innecesarios, y se refleja en una escasa definición y planificación de objetivos, en flujos de caja inconsistentes con el capital de trabajo disponible y aún menos con la obtención de capital de largo plazo (Maza Pereda, 1997 e ITAM, 2009). También surgen dificultades en la presentación de estados financieros y un alto componente de informalidad; la demora en el pago de obligaciones tributarias es otra fuente de desembolsos. Según la Fundación de Desarrollo Sostenible Fundes (2006), 43% de las pymes fracasa por errores administrativos y 24% por errores financieros antes de cumplir un año.

Parte de estos problemas surgen de la propiedad familiar de los negocios, que en reiteradas ocasiones se traduce en una insuficiente inversión y reinversión de utilidades, en la ausencia de una cadena de mando definida que deslinda de responsabilidades, y en un esquema de remuneraciones desvinculado de la productividad (Martínez García, 2006). Una característica fundamental de la pyme familiar es la ausencia de separación entre el dueño y la empresa, que deriva en

dificultades de sucesión cuando fallece el fundador. Además, según el estudio de Visa y TheNielsenCompany (2008), los empresarios resuelven los asuntos de negocios como si se fueran actividades personales e involucran recursos familiares de naturaleza patrimonial, sin establecer un límite prudente de exposición al riesgo, y la brecha entre destrezas técnicas y de negocios les impide visualizar el riesgo real al que se exponen.

El resultado de las investigaciones estudiadas nos recalcan el motivo de dicha investigación el cual es poder demostrar que el uso de las técnicas financieras y de gestión funcionan como herramientas claves para el desarrollo y crecimiento de la microempresa, de igual manera incentivar a la aplicación de estas herramientas en las empresas familiares, ya que brindan al microempresario una serie de conocimientos pertinentes para poder tener una visión clara sobre lo que sucede, lo que realmente pasa con este ente y con ello tener el poder de tomar decisiones bien fundadas al futuro (corto, medio y largo plazo). Además de ayudar a los docentes, alumnos y al gobierno a tomar medidas para ayudar a estas empresas con información necesaria y asesoramiento.

Con base en los argumentos anteriores, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

¿Por qué el microempresario no utiliza las técnicas financieras y de gestión para el desarrollo de su microempresa?

¿Cuáles son las técnicas más importantes que los microempresarios deberían utilizar en gestión de la microempresa?

¿Cómo están vinculadas las técnicas financieras y de gestión con los indicadores del cierre de una microempresa?

¿Cuáles son los beneficios que trae consigo la implementación de técnicas financieras y de gestión en la microempresa?

### **III. Delimitación de la investigación.**

Las microempresas son aquellas empresas que tengan como máximo 10 trabajadores, como máximo de venta hasta el 4 y un tope máximo combinado de 4.6 (Economía, 2009)

Según datos de (INEGI, INEGI, 2011) nuestro país cuenta con 5,144,956 empresas, de las cuales el 99.8% son MiPYME, de las cuales tenemos se divide por actividad; el 26% se dedica al comercio, el 18% a la manufactura, el 47% a los servicios y el 9% a diversas actividades.

Las microempresas tienen una notable participación en la economía de nuestro país, el 50% de los empleos del país son generados por las microempresas, de las cuales se pueden dividir en familiares y no familiares.

Dicha investigación está enfocada al estudio sobre el uso de las técnicas financieras y de gestión en la microempresa familiar, se busca demostrar y recomendar a los microempresarios que el uso de estas técnicas funciona como herramientas claves para el desarrollo de su microempresa. En el mercado se busca sobrevivir, permanecer vigente, seguir situados, pero para ello se tiene que realizar diversas actividades, no tan complejas como se piensa, aunque la empresa familiar presenta una infinidad de problemas la complejidad de estas técnicas no representan una pérdida de tiempo y riesgo para las microempresas familiares.

A demás de aportar herramientas a los propietarios de estas empresas también aporta conocimientos a alumnos y docentes que deseen conocer la gestión de estas empresas, aunque años a tras el estudio de este tipo de empresas no eran muy comunes, han captado una parte de la atención de los investigadores que han decidido indagar más al respecto. Por último aporta al gobierno un conocimiento claro por lo que las microempresas tienen que pasar durante su

---

línea de vida, lo que incentiva para crear más programas de capacitación, cursos sobre la gestión.

Dicha investigación se llevará a cabo en una microempresa de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, llamada Cheester's Pizza la cual tiene como giro la elaboración de alimentos de comida rápida como es la pizza. Es una empresa familiar la cual se encuentra en la primera generación.

Esta investigación se empezó analizar desde julio del 2012 y concluye los primeros días de mayo del 2013.

#### **IV. Justificación**

Dicho estudio tiene como objetivo demostrar que el uso de las técnicas financieras y gestión ayudan al desarrollo y prolongación de la vida de las microempresas, con ello fomentar su implementación. La mayoría de los microempresarios no las utilizan, tampoco realizan registro alguno sobre lo que acontece en su organización o no lo realizan de la manera adecuada, porque no cuenta con los conocimientos básicos para el manejo; un conjunto de conocimientos adecuados combinados con la experiencia son la clave del éxito, actualmente el microempresario cuenta con la experiencia pero no con los conocimientos adecuados.

Para los microempresarios tener en sus manos este tipo de información es una herramienta de poder ya que reduciría el riesgo de cierre de la misma, y tendrían al alcance una visión más clara y panorámica sobre lo que sucede en su microempresa, lo que les afecta, lo que es benéfico, lo que se puede realizar y en cuanto tiempo, la realización de planes estratégicos y sobre todo conocer si realmente están obteniendo ganancias, ya que ellos consideran que los ingresos por parte de las ventas son las ganancias, lo cual es erróneo. Para los propietarios de esta microempresa analizada, este estudio significa una guía para mejorar e implementar las actividades que se encuentran realizando, con la finalidad de prolongar la vida su microempresa, lo que significa prolongar el sustento de su familia.

Para los estudiantes que posteriormente decidan abordar este tema les proporcionará una recopilación de información de gran importancia, conclusiones bien fundadas, resultados y recomendaciones de gran ayuda, ya que los verdaderos problemas de una empresa se descubren cuando se detienen a observar, investigar y analizar lo que realmente sucede, por que sucede y por quienes intervienen.

A los académicos interesados en esta investigaciones les proporcionara información previamente substraída y analizada de una microempresa de la

ciudad, que como la mayoría de las empresas de su tamaño se ven ante esta problemática.

Para el gobierno las micro, pequeñas y medianas empresas, constituyen el segmento más importante para el desarrollo del país. Siendo aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, las PyME representan el 99.8% del total de las empresas, creando 7 de cada 10 empleos, y generando más de la mitad de la riqueza (52% del Producto Interno Bruto). En México el 45% de los socios que participan en la administración directa de las empresas, se encuentran entre los 40 y 59 años de edad. En cuestión de formación académica el 48% del personal cuenta con una licenciatura completa lo que representa que podrían adquirir los conocimientos básicos para el desarrollo su empresa, y el resto tiene estudios técnicos, licenciatura incompleta y estudios básicos.

Dado a los cambios en la economía y en los manejos de los productos de grandes empresas las micro enfrentan grandes desafíos, la capacitación para estas es de gran importancia, actualmente de las empresas que reciben capacitación el 38% son de servicios, el 36% de manufactura y el 26% de comercio, las cuales representan el 17.5% de las empresas el resto no reciben capacitación y son las más vulnerables a la desaparición.

El gobierno federal y el sector privado han unido esfuerzos para alentar a las PyME creando programas para su financiamiento. Tristemente solo 9% de las microempresas, 22% de las pequeñas y 16% de las medianas empresas tienen acceso a un crédito bancario, ya que las elevadas tasas de interés acompañadas por fuertes restricciones. La mayoría de los microempresarios tiene poco información en esta materia, haciendo que esto igual ponga en peligro la vida de su negocio. Además de la poca educación administrativa y en el manejo de los recursos.

Actualmente existen programas por parte del gobierno federal donde brindan el apoyo de asesorías a microempresarios como por ejemplo, el programa COMPITE

---

(Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica) con a poyo de Fondo PyME, este programa tiene como objetivo que al finalizar el curso que duran 4 días, los microempresarios reconozcan sus características personales, las herramientas para mejorar su negocio; resaltando el proceso del servicio, la satisfacción del cliente y la optimización de los resultados, los temas que forman parte de esta capacitación son los servicios, los tipos de clientes, las decisiones estratégicas, las 4 p's, la administración del negocio ( egreso, ingresos y utilidades), el mercadeo, las compras y los inventarios.

Además de este programa se encuentran otros como Endeavor, Innovateur, Alianza PyMe e Instituto PyMe.

## V. Objetivos

### General

Implementar el uso de las técnicas financieras y de gestión en una microempresa.

### Específicos.

- Revisar la literatura previa sobre el uso de las herramientas financieras y de gestión
- Demostrar que el uso de las técnicas financieras y de gestión son de gran importancia para el desarrollo de la microempresa.
- Realizar trabajo de investigación.
- Realizar un análisis global de la microempresa.
- Observar las actividades y actitudes de los propietarios sobre el manejo de la microempresa.
- Realizar la labor de campo para la investigación.
- Comparar los estudios recaudados con las observaciones a la microempresa.
- Obtener los resultados de la investigación.

## **VI. Propositiones teóricas**

Los estudios de caso no plantean hipótesis, por lo tanto se establecerá una proposición teórica de estudio (Yin, 2003), las proposiciones teóricas son construidas a partir de constructos o factores generales, mientras que las hipótesis de estudio son formuladas para cada una de las variables o dimensiones que forman parte de un constructo o factor:

**P<sub>1</sub>:** La implementación de técnicas financieras y de gestión en una microempresa de la ciudad de Chetumal, es factible de llevarse a cabo y redundará en su desarrollo competitivo.

## Capítulo 1. Descripción de la microempresa.

### 1.1 Antecedentes

La empresa "CHEESTER'S PIZZA" se encuentra dentro del Sector 311 de industrias alimentarias, sub-sector 3119 Otras industrias alimentarias rama 31999 Elaboración de otros alimentos según el DENUF.

Esta empresa es propiedad de la señora Martha Lidia Santamaría Gonzales, quien opera la empresa bajo el régimen de pequeño contribuyente ya que se constituye como una persona física dentro el marco legal, es originaria de Veracruz, Veracruz, actualmente cuenta con la edad de 43 años, vive en unión libre de la cual ha procreado a 2 hijos que dependen económicamente de la propietaria y de su padre.

Cuenta con título técnico y se desarrolló como empleada en la iniciativa privada antes de la creación de su negocio. Desde hace 2 años y medio aprendió el oficio de la realización de pizzas de forma autónoma, ya que trabajó en una pizzería, donde duro un año prestando sus servicios. Después del cierre de la empresa donde laboraba decidió crear su propia empresa y compró las maquinas e instrumentos de la pizzería donde trabajaba.

Por no tener un local propio para la creación de la empresa decidió rentar en una avenida popular, la avenida Venustiano Carranza, justamente enfrente al parque "Las casitas", dicho local era demasiado pequeño y por estrategia, 6 meses después decidieron cambiarse a otro local a una cuadra de su antigua dirección, ya que es mucho más grande.

En cuestiones financieras la creación de la microempresa fue financiada por un préstamo bancario en enero de 2011, el cual aún no se termina de liquidar. La propietaria por no tener los conocimientos básicos de contabilidad no ha realizado ni un estado financiero, ni un balance general en lo largo de la vida de la microempresa, como tampoco se realizan registros sobre las compras, aunque si realizan registros básicos de las ventas, poco claros y pero no lo realizan periódicamente, prácticamente se basan de las notas de pedidos.

## 1.2 Macro localización.

Cheester's Pizza está ubicada en el estado de Quintana Roo en el municipio de Othón P. Blanco, exactamente en la ciudad de Chetumal.

Figura 1. Mapa de Quintana Roo.



FUENTE: Explorando México.

El municipio de Othón P. Blanco tiene una extensión territorial de 18,760 km<sup>2</sup>, es el más extenso del estado de Quintana Roo, representando el 36.9% del territorio estatal (más de la tercera parte) y ocupa toda la zona sur del estado, es además el quinto municipio más grande de México.

Limita al norte con el municipio de Bacalar del estado de Quintana Roo; al oeste con el Municipio de Calakmul del estado de Campeche, al sur con Belice, en particular con el Distrito de Corozal y el Distrito de Orange Walk y al extremo suroeste con Guatemala, en el Departamento de El Petén.

### 1.3 Micro localización

Cheester's Pizza está ubicada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, precisamente en la Avenida Carranza con número 310 entre Pablo Gonzales y Flores Magón, colonia Venustiano Carranza.

**Figura 2. Ciudad de Chetumal.**



Fuente: Google Maps.

Cheester's Pizza ha llegado a colocarse en la mesa de una gran variedad de personas en Chetumal, es consumida por sus promociones, su variedad de pizzas, su calidad y limpieza, por la amabilidad de la propietaria y sus precios bajos.

La propietaria siempre busca consumir productos de calidad y de precios accesibles, algunos obstáculos que ha tenido es el contacto con algunos proveedores por lo que adquiere productos con la competencia por los que los precios son un poco elevados.

No cuenta con un plan estratégico, no cuenta con visión, misión, cuenta con objetivos fijados por la propietaria como el crear otra sucursal, aumentar las ventas

pero no son objetivos escritos, tampoco tiene definidos ni fijados los valores de la empresa, ya que consideran que no les ha sido necesario porque las personas que laboran en esta empresa son familiares y un personal de confianza, de igual forma no se cuenta con políticas ni con un manual de procedimientos.

## 1.4 El contexto de desarrollo

En México la participación de las microempresas es muy importante en el sector económico, ya que contribuyen en gran parte al fortalecimiento de la estructura económica, impulsándola hacia niveles más altos en cuanto desarrollo.

Los datos registrados en el Censo Económico 2004 INEGI, marcaban que en el 2003 existían en México 3, 005,157 unidades económicas que realizaban alguna actividad. De las cuales el 65 por ciento eran microempresas familiares.

**Tabla 1. Distribución de entidades económicas en el país por sector económico.**

Sector	
Económicos	
Comercio	52.6
Servicio no financieros	33.4
Manufacturero	10.9
Transporte	1.4

Fuente. Elaboración propia con información INEGI.

Para el año 2009 según datos de la Secretaría de Economía en México existían 5, 144,056 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son MiPyMEs.

En el municipio de Othón P. Blanco se realizan las 3 tipos de actividades económicas, primarias, secundarias y terciarias.

Las cuales aportan al PIB Estatal el 85.44%, lo que en cantidades representa 115,899,858 a precios del 2003.

**Tabla 2. Aportación al PIB estatal por parte de las entidades económicas.**

Actividades económicas	Porcentaje de aportación al PIB estatal.
Actividades primarias.	0.78%
Actividades secundarias.	13.78%
Actividades terciarias.	85.44%

Fuente. Elaboración propia con base a la información del INEGI 2010.

Para el estado de Quintana Roo las empresas son una columna vertebral de la economía del estado, específicamente las empresas turísticas.

La Secretaría de Desarrollo Económico (2010) del estado de Quintana Roo definió como MIPYMEs como actores estratégicos en el crecimiento de la economía, conforman más del 80% de las compañías legalmente registradas y contribuyen en la generación de empleos e ingresos.

Haciendo referencia a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, pequeña y mediana empresa, señala en su última reforma D.O.F del 30 de junio de 2009, que las MIPYMEs legalmente constituidas presentan la siguiente estratificación.

**Tabla 3. Estratificación de las empresas.**

<b>Estratificación por Número de Trabajadores</b>			
<b>Sector/Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicio</b>
<b>Micro</b>	0-10	0-10	0-10
<b>Pequeña</b>	11-50	11-30	11-50
<b>Mediana</b>	51-250	31-100	51-100

Fuente. Datos de SEDE.

En Quintana Roo hasta el Año 2010 existían 28,559 empresas como se puede observar en la siguiente tabla, otros dato que podemos observar es que mientras que tiene que pasar varios años para que el promedio de empresas aumente, con tan solo el siguiente año se desaparecen más empresas que las que surgen.

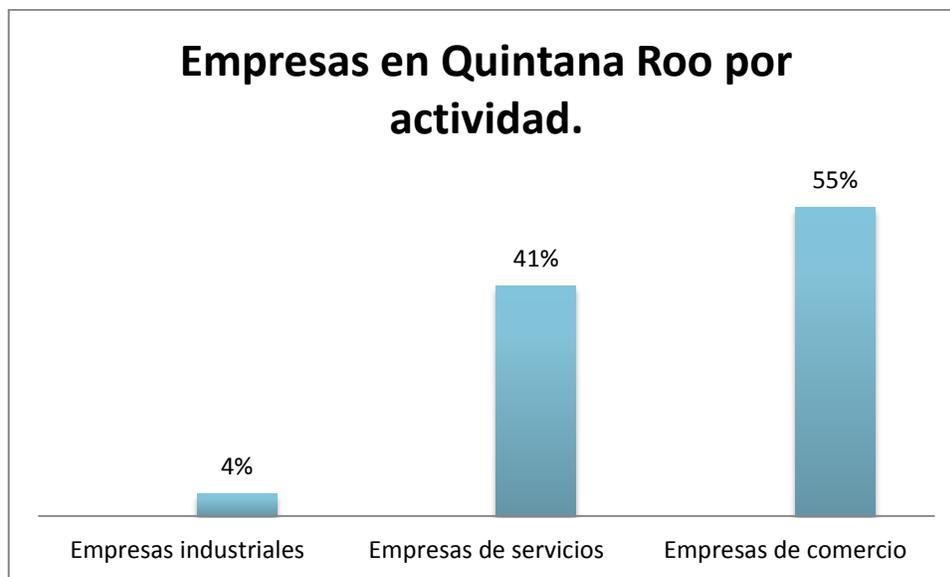
**Tabla 4. Empresas registradas ante el Sistema de Información Empresarial Mexicano.**

<b>AÑO</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>NUMERO</b>	29,893	29,035	26,441	29,569	31,544	28,559

Fuente. Datos del SIEM en el 2010

La base datos de Sistema de Información Empresarial Mexicano 2010 (SIEM), muestra la distribución de las empresas en Quintana Roo, incluyendo las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, por actividad económica.

**Gráfica 1. Empresas en Quintana Roo por actividad**



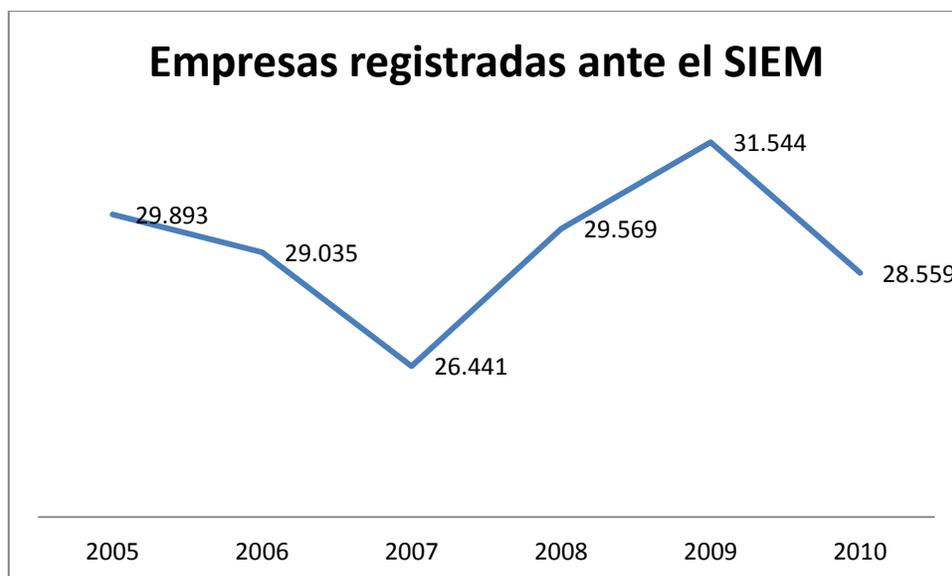
Fuente. Elaboración propia con base información del SIEM.

Como podemos observar la mayoría de las empresas se dedican a actividades como el comercio y como se puede observar en la gráfica anterior un bajo porcentaje de las empresas se dedica a actividades como la industria, ya sea por la falta de infraestructura, el poco acceso a la tecnología y falta de apoyo a grandes proyectos.

A partir del año 2011 quintana bajo su número de empresas hasta obtener 25,453 y el siguiente año, el 2012 obtuvo la cantidad de tan solo 22,412 empresas en el estado.

En la siguiente gráfica se puede observar como baja el número de empresas con relación a los años.

**Gráfica 2. Empresas registradas ante el Sistema de Información Empresarial Mexicano.**



Fuente. Elaboración Propia.

De las empresas que en 2010 existían en Quintana Roo, al municipio de Othón P. Blanco, siendo Chetumal la capital del estado tan solo le correspondían 4,063 empresas, con relación a Cozumel que contaba con 1,275 empresas y Benito Juárez con 16,038, hay que hacer referencia que en estos municipios se realizan actividades dirigidas al turismo en su mayoría.

**Tabla 5. Empresas en Quintana Roo registradas ante el SIEM.**

EMPRESAS EN QUINTANA ROO	
MUNICIPIOS	EMPRESAS
Cozumel	1,275
Felipe Carrillo Puerto	145
Isla Mujeres	572
Othón P. Blanco	4,063

<b>Benito Juárez</b>	16,038
<b>José María Morelos</b>	9
<b>Lázaro Cárdenas</b>	867
<b>Solidaridad</b>	5,590
<b>TOTAL</b>	28,559

Fuente. Datos del SIEM 2010

En el municipio de Othón P. Blanco cuenta con una gran cantidad de MiPYMEs, de las cuales comienzan como pequeños sueños familiares, según datos de INEGI (2013). Los registros de empresas en Chetumal han cambiado, a continuación se presenta una tabla donde puede observar la actualización de los datos de las empresas en el municipio de Othón P. Blanco para el año 2013, esta tabla muestra que el número de empresas en el municipio aumento notablemente.

**Tabla 6. Número de empresas en Chetumal, Quintana Roo con referencia al tamaño.**

<b>Tamaño</b>	<b>Número de empresas.</b>
<b>Microempresa</b>	6640
<b>Pequeñas</b>	618
<b>Mediana</b>	125
<b>total</b>	7,383

Fuente. Elaboración propia.

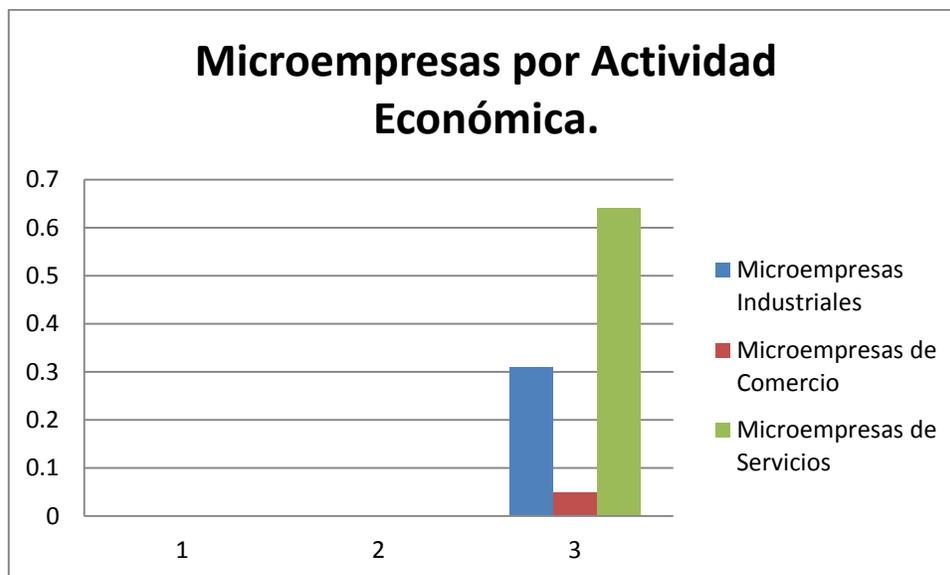
**Gráfica 3. Porcentaje de empresas según el tipo.**



Fuente. Elaboración propia.

En Othón P. Blanco se pueden observar empresas de con diferentes tipos de actividad económica, pero las que abundan son las empresas dedicadas al comercio y a los servicios. Con relación a las microempresas podemos encontrar una gran variedad de tienditas de la esquina, loncherías, tiendas de regalos, farmacias, papelerías, entre otros, lo cual indica la importancia de esta actividad en el municipio y aún siguen aumentando con la llegada de grandes cadenas comerciales a la ciudad. Dicha información se ve plasmada en la siguiente gráfica.

**Gráfica 4. Microempresas por actividad en Othón P. Blanco**



Fuente. Elaboración propia con datos INEGI 2009

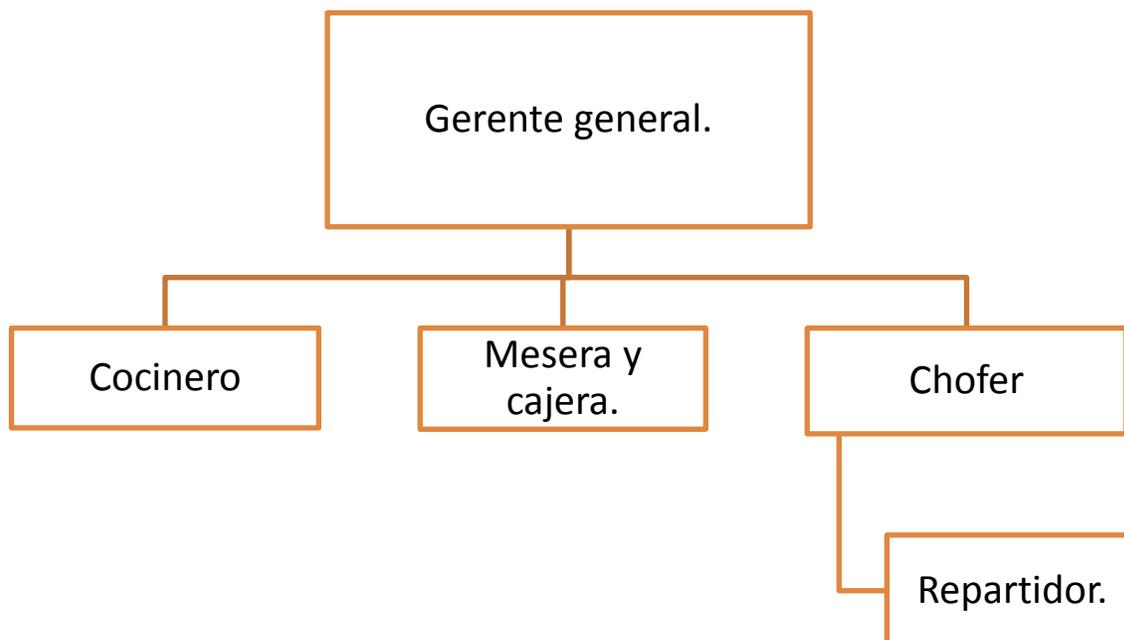
Según datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI) en Chetumal Quintana Roo se tienen 808 microempresas dedicadas a los alimentos, específicamente 780 restaurantes, cocinas económicas, fondas; donde también están incluidos los establecimientos que se dedican a vender pizzas, ya que en los últimos años 3 años ha aumentado la población de establecimientos de este tipo teniendo en promedio 2 pizzerías por colonia.

## 1.5 La estructura interna

Actualmente en la microempresa laboran 5 personas de las cuales sólo dos personas son fijas (la propietaria y un empleado ajeno a la familia) entendiéndose como fijas que todos los días asisten a realizar sus labores en sus jornadas de trabajo, entre sus labores se encuentran la elaboración del producto, la preparación de los ingredientes, la toma de pedidos, cobrar y la limpieza del local y las otras 3 personas son familiares como el esposo y los dos hijos de la propietaria que asisten ayudar, pero los hijos le dan prioridad a la escuela así que asisten cuando no tienen deberes en la escuela, realizan las labores de toma de pedidos, cobrar, limpiar mesas y la repartición.

La estructura interna de la microempresa se encuentra dividida en dos niveles.

**Figura 3. Estructura interna de la empresa Cheester´s Pizza.**



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la propietaria.

La propietaria considera que esa es la estructura actual de la microempresa aunque como la mayoría de las empresas familiares, no siempre se respetan los

puestos y la propietaria termina desempeñando actividades de cada puesto. A demás solo el empleado ajeno a la familia es el único que recibe un sueldo real, ya que el puesto de la mesera y cajera lo ocupa la hija de la propietaria y no recibe algún sueldo por el puesto, el esposo ocupa el cargo de chofer ya que el automóvil de la empresa donde labora es el que se utiliza para repartir las pizzas por lo tanto el hijo menor es el acompañante y el repartidor de las pizzas en compañía de su padre.

## **1.6 Diagnostico de la microempresa.**

Cheester's pizza como microempresa familiar cuenta con una gran variedad de problemas y ventajas que han surgido desde que nació hasta hoy en día. Entre los problemas que han presentado van desde lo financiero hasta la gestión como es el hecho de que no realicen ni un balance general, desconocen cuáles son sus costos, desconocen el precio real del producto que elaboran y desconocen cuáles son los ingresos por parte de las ventas, estos hechos ponen en riesgo a su empresa ya que no saben cuánto es capital, cuanto está destinado a la inversión, cuanto está destinado a las compras, y si lo vemos desde una parte externa, prácticamente avanzan con una venda en los ojos porque no saben cómo estarán en un futuro en cuanto a la parte financiera.

Por parte de la gestión no cuentan con planes escritos sobre el rumbo de la microempresa, no consideran el diseño de estrategias como factor importante para aumentar las ventas, para el desarrollo y sobrevivencia de la misma empresa y por ultimo no cuentan con algún protocolo. Dichos problemas tienen un origen el cual es el hecho de que la propietaria y su familia no cuentan con una profesionalización en el ámbito empresarial, lo más interesante es que saben que con esos conocimientos podrían mejorar en cuanto a la gestión de su microempresa y si están interesados en aprender. Actualmente se desconocen los cursos que se imparten por parte del gobierno para la microempresa, ya que no

tienen tanta publicidad, además de que son cursos cortos. Por lo que a los microempresarios el manejo de estas técnicas le resulta complicado y poco claras.

A continuación se presenta una matriz FODA realizada a la empresa Chester's Pizza.

**Tabla 7. Análisis FODA a la empresa Chester's Pizza.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena ubicación.</li> <li>• Variedad de productos.</li> <li>• Calidad en los productos.</li> <li>• Equipo sin fallas.</li> <li>• Precios más bajos que la competencia.</li> <li>• Amplio surtido en productos</li> <li>• Ubicación en avenida principal de Chetumal.</li> <li>• Calidad en los productos</li> <li>• Precios más bajos que la competencia</li> <li>• Conoce su competencia</li> <li>• Familia comprometida.</li> <li>• Disponibilidad de la propietaria a mejorar.</li> <li>• Excelencia en el servicio.</li> <li>• Amplio espacio en el local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paga renta del local.</li> <li>• No cuenta con vehículo propio para la repartición.</li> <li>• No cuentan con registros financiero ni contables.</li> <li>• Desconocen los precios reales.</li> <li>• Publicidad escasa.</li> <li>• Deuda bancaria.</li> <li>• Débil imagen comercial</li> <li>• No existe la profesionalización.</li> <li>• No aplican planeación estratégica.</li> <li>• No cuentan con un plan de sucesión.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de cocina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en los precios de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Mano de obra disponible.</li><li>• Vehículos de repartición económicos.</li><li>• Penetrar en nuevos mercados.</li><li>• Diferentes redes sociales para difundir la empresa.</li><li>• Posicionamiento en el gusto del público.</li><li>• Eventos en el parque cercano que atrae clientes.</li><li>• Programas de apoyo las microempresas.</li><li>• Rápido crecimiento y desarrollo de la ciudad.</li></ul>	<p>materia prima.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alza en las tasas de interés, les afecta por el préstamo de inversión.</li><li>• Aumento a la renta del local.</li><li>• Mucha competencia.</li><li>• Cambios constantes en los gustos del público.</li><li>• Aumento en la Inflación.</li><li>• Alza en las tasas de interés, les afecta por el préstamo de inversión.</li></ul>
--	---

FUENTE: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la propietaria.

## Capítulo 2. Las técnicas financieras y de gestión en la empresa.

## 2.1 La importancia de las técnicas financieras y de gestión.

“Solo se puede mejorar, aquello que se puede medir”

(Salgueiro, 2001).

En el mundo de las empresas son muy pocos los ejecutivos y empleados que miden los resultados que obtienen, lo que de esta forma les ayudaría a mejorar en su trabajo.

Entre las herramientas más importantes para el desarrollo de una microempresa se encuentran las financieras, las que nos ayudan a demostrar lo que pasa en nuestra empresa, con la ayuda de números y las de gestión que utilizando los datos financieros y los recursos con los que cuenta la empresa, estos se encargan de diseñar guías de acción para alcanzar los objetivos planeados, obtener resultados benéficos y prolongar la vida de la microempresa.

La utilización de las técnicas financieras y de gestión yace en su importancia.

Estas técnicas ayudan a demostrar lo que realmente pasa en la empresa, basándose en números reales, sólidos que con la ayuda de la gestión y la utilización de estos datos financieros y los recursos con los que cuenta la empresa, estos se encargan de diseñar guías de acción para alcanzar los objetivos planeados, obtener resultados benéficos y prolongar la vida de la microempresa.

Espinoza (1998) Considera que el uso de las herramientas financieras funciona como un sistema de información para efecto de control y toma de decisiones, que con respecto a las decisiones que tomen los usuarios de los estados financieros desearán predecir, comparar y evaluar los resultados de tales decisiones.

Salgueiro (2001) menciona que los beneficios de utilizar las herramientas financieras y de gestión en las empresas, son los siguientes:

- Permite controlar la evolución de la compañía, de un departamento o de algún área en particular.
- Indican a los jefes y empleados lo que realmente importa en el proceso de búsqueda de aquellos indicadores que sean importantes para la mejora de la empresa, los ejecutivos se darán cuenta de lo que les importa a ellos y su empresa.
- Se satisfacen las nuevas expectativas de los clientes como la selección de los indicadores correctos.

Existen diversas herramientas tanto financieras como de gestión que forman parte de un sistema de información que mide las actividades de la empresa, al mismo tiempo procesa la información en estados conocidos como informes, los cuales se utilizan para tomar decisiones, de este informe se basan la planeación financiera, los gastos educativos, los préstamos, los pagos, los impuestos sobre la renta y la decisión de inversión (Horngren, T. Harrison Jr, & Smith Bamber, 2003), que de igual forma ayudan a los propietarios de un negocio a tomar decisiones con el conocimiento de las actividades de la empresa (Horngren, T. Harrison Jr, & Smith Bamber, 2003)

Por parte de la gestión el uso de estas técnicas ayudan de gran medida en el proceso de decidir que se va hacer, como se hará, quienes y cuando participaran para alcanzar cada objetivo en específico.

En diversos estudios los administradores sugieren que definiendo la misión de la empresa, todo cobra sentido, se sabe con claridad a donde se quiere ir, la dirección y el propósito.

La formulación de ciertas herramientas de gestión implican un análisis interno de la empresa sobre los puntos fuertes y débiles de la misma, de mismo modo implica el análisis externo.

Según la Fundación de Desarrollo Sostenible Fundes (2006), 43% de las pymes fracasa por errores administrativos y 24% por errores financieros antes de cumplir un año.

Parte de estos problemas surgen de la propiedad familiar de los negocios, que en reiteradas ocasiones se traduce en una insuficiente inversión y reinversión de utilidades, en la ausencia de una cadena de mando definida que deslinda de responsabilidades, y en un esquema de remuneraciones desvinculado de la productividad (Martínez García, 2006). Una característica fundamental de la pyme familiar es la ausencia de separación entre el dueño y la empresa.

Entre las herramientas financieros se encuentran:

La Contabilidad, la cual es un sistema de información que mide las actividades de la empresa, al mismo tiempo procesa la información en estados conocidos como informes que se utilizan para tomar decisiones, de este informe se basan la planeación financiera, los gastos educativos, los préstamos, los pagos, los impuestos sobre la renta y la decisión de inversión (Horngren, T. Harrison Jr, & Smith Bamber, 2003)

Los Estados financieros los cuales son productos del sistema contable, los cuales se presenta a una empresa en términos monetarios, que de igual forma ayudan a los propietarios de un negocio a tomar decisiones con el conocimiento de las actividades de la empresa (Horngren, T. Harrison Jr, & Smith Bamber, 2003)

Entre las herramientas de gestión podemos encontrar:

La planeación estratégica que es el proceso de decidir que se va hacer, como se hará, quienes y cuando participaran para alcanzar un objetivo en específico, Existen tres tipos de planeación; el estratégico, el táctico y el operativo.

En específico se han realizado estudios que justifican la importancia de la cultura de la gestión de la empresa familiar, que podría ser para la planificación

estratégica, donde se implementan sistemas como el de control de gestión, profesionalización de los recursos humanos y el rendimiento de la empresa.

La formulación de estrategias competitivas implican un análisis interno de la empresa sobre los puntos fuertes y débiles de la misma, de mismo modo implica el análisis externo (entendiéndose como análisis interno a las fortalezas y debilidades de la empresa y como análisis externo a las oportunidades y amenazas. Las empresas son organismos complejos, sujetos a la influencia de numerosos factores internos y externos por lo que, para tomar decisiones acertadas, es esencial entender su funcionamiento y contar con herramientas metodológicas que ayuden a ordenar los razonamientos. La planeación de los negocios consta de analizar el funcionamiento de la empresa, los procesos y sus restricciones, identificar los elementos que la componen y elegir indicadores que permitan evaluar su desempeño, además de elaborar modelos que representen su operación, para facilitar el análisis y la toma de decisiones.

La administración de la pequeña empresa descansa de manera centralizada en el dueño de la empresa, pero se obstaculiza principalmente por la falta de un buen conocimiento de la gestión administrativa del empresario, pues generalmente lo hace de manera empírica; a esto le podemos sumar la preparación inadecuada de sus colaboradores inmediatos. Una gran limitación administrativa encontrada en el empresario pequeño es su problemática de cómo conocer y utilizar apropiadamente técnicas y herramientas de planeación y control para su empresa, ya que éstas de índole cualitativa o cuantitativa, pues su apoyo descansa en la subjetividad de los resultados esperados o los resultados pasados. Son contadas las ocasiones en que los registros e información internos son utilizados para la toma de decisiones más objetivas. Como dato extra podemos mencionar que el empresario enfoca 49% de su actividad a dirigir, el 29% hacia la planeación, el 12% hacia la organización y sólo un 10% al control. En cuanto al tiempo de planeación que realizan es a corto plazo. (Rojas, 2002).

De igual forma Rojas (2002) en su investigación obtuvo opiniones muy generalizadas de personas dedicadas a la pequeña empresa, donde se pudo observar que una debilidad del pequeño empresario es el área financiera (más del 60%), basado principalmente en su experiencia y sin ninguna herramienta que le ayude a tomar decisiones. Estas debilidades no fueron encontradas en el área de producción ni de ventas.

Es difícil pensar que los microempresarios desconocen sus precios, sus ingresos y cuanto realmente compran, pero es una realidad, en aquellas empresas familiares donde apenas van en la primera generación por lo general los propietarios desconocen al respecto. Barrow (1996) Comenta que algunos llegan a perder los ahorros de toda su vida, otros a causa de todo esto acaban con deudas interminables, los afortunados solo pierden la empresa, no pasa a más y resurgen al paso de los años. Es importante disminuir la desaparición de las microempresas familiares, porque a pesar de su tamaño resultan ser indispensables para la economía y el empleo.

Actualmente los microempresarios están más preocupados por la rentabilidad y el crecimiento de la empresa y no por utilizar herramientas clave para asegurar ese crecimiento (Esparza Aguilar, José Luis; García Pérez de Lema, Domingo; Gómez Guillamón, Antonio Duréndez).

La implementación de las técnicas financieras nos ayuda a detectar fallas, elementos en desorden y malos manejos dentro de la misma microempresa, para prevenir futuras pérdidas que pondrían en riesgo a la empresa, se podría decir que funciona como una especie de detector de fracaso, aunque las cuentas sean pequeñas, siempre deben de estar en orden y en constante actualización.

Por otra parte la gestión de una empresa es de gran importancia, si no existe una o no es debidamente aplicada es como hacer caminar a la empresa con una venda en los ojos, sin saber el rumbo, sin estar preparados a los eventos que podrían aparecer en el camino y tratándose de empresas familiares funciona

como una herramienta para mantener el orden y el manejo como se debe en el transcurso de su vida.

Por lo que Lilianne Pavón (2010) en un estudio que realizó a las PYMES de México menciona como limitantes al crecimiento de las microempresas en cuanto a factores internos aspectos de la estructura y organización como son las deficiencias en su gobierno corporativo, en la gestión y en la planeación financiera. Menciona como principal causa del fracaso de las microempresas Mexicanas es la falta de conocimientos del negocio que se inicia por parte de los propietarios. La falta de administración profesional impide una correcta planeación y capacidad para interpretar variables económicas y financieras y una adecuada formulación de la visión y misión de la empresa, que se pierde en la operación diaria sin una visión de largo plazo, por lo que genera expectativas poco realistas, como pensar que el negocio se desarrollará con relativa facilidad, o el incurrir en gastos e inversiones innecesarios, y se refleja en una escasa definición y planificación.

Un claro ejemplo de los resultados de la no utilización de estas herramientas es en el área de producción, las PYMES enfrenta problemas que abarcan áreas vinculadas principalmente al proceso en sí, a los factores de producción y al uso de tecnología. En lo referente al proceso, los problemas se derivan de una baja productividad, con una diversidad no siempre racional de métodos de producción; una ineficiente distribución de tareas; la incapacidad para el logro de economías de escala; un inadecuado balance en las líneas de producción, así como deficiencias en la definición y diferenciación del producto. También la planeación y control son deficientes, lo que deteriora la calidad, e incide en abastecimientos irregulares e inoportunos, dañando la eficiencia e incrementando el costo.

Las microempresas familiares les falta profundizar en conocimientos de principios de contabilidad, lo que dificulta controlar las decisiones de gestión. Hoy en día ya no se trata de cambiar sistemas por otros, si no de adoptar nuevos métodos de

organización, manejo y control de la empresa. Hay información que un directivo nunca debe olvidar, ni dejar de tener en consideración de manera permanente. Como tener un organismo que se adapte a los cambios, la búsqueda permanente de tareas, procesos, productos y servicios, hacer de los planes de contingencia una herramienta esencial para la empresa, motivar al personal, disponer de mediciones y controles críticos y fundamentales que permitan monitorear en tiempo y forma la marcha y desviaciones en el andar de la empresa, implementar sistemas para la obtención de objetivos y el seguimiento continuo del entorno

Robert H. Rosen, Lisa Berger (1994) mencionan que todas las compañías encuentran un obstáculo potencialmente fatal en sus primeros años de existencia: un momento en el cual las ventas comienzan a disminuir, en que los gastos exceden a las ganancias, y en el cual los empleados y los jefes avanzan en diferentes direcciones. Para superar estos obstáculos, todos los trabajadores deben aprender nuevos métodos para perfeccionar sus tareas y encontrar nuevos recursos para mejorar las operaciones. La falta de aprendizaje y de adaptación puede impedir el crecimiento de una empresa, o en algo peor, en el cierre de la misma, por ello es necesario de una buena planeación para determinar objetivos y estrategias a estos sucesos.

## 2.2 Principales técnicas financieras y de gestión utilizadas.

Los autores Esparza, García & Duréndez (2010), en su estudio comprueban que los gerentes de las empresas familiares utilizan en menor medida la información contable y financiera para la adecuada toma de decisiones, en contraste con los gerentes de las no familiares quienes sí emplean tal recurso.

Entre las principales técnicas financieras que se utilizan en las empresas de cualquier ámbito están:

**Los estados financieros** los cuales son en general un resumen esquematizado que reflejan hechos contabilizados, convencionalismos y los criterios de las personas que los han elaborados. Incluyen cifras, rubros y clasificaciones (Espinoza, 1998). También Abraham Perdomo (Moreno, 2000) nos menciona que los estados financieros son documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada o bien el resultado de operaciones obtenidas en un periodo determinado, entre los cuales podemos encontrar a:

**Balance general** el cual refleja razonablemente la situación financiera de una empresa, antes un balance general se definía como aquel estado financiero que mostraba, los activos, los pasivos y el capital, actualmente tanto los inventarios como los activos fijos presentan saldos más acordes con la realidad (Espinoza, 1998).

El **estado de resultados** determina las utilidades periódicas y con base a estas utilidades se determina los impuestos, se reparten las utilidades, ya que estos son los soportes para decretar pagos de dividendos. (Espinoza, 1998). Además de que analiza la utilidad o la pérdida neta de un ejercicio o periodo determinado.

Lambing & Kuehl (1998) menciona que otro documento que muestra la situación económica de la empresa es el **estado de costos de ventas netas**, este documento revela lo que realmente cuesta vender determinados artículos en un mismo periodo.

El **estado de costos de producción** muestra lo que realmente cuesta producir ciertos artículos en la empresa, teniendo en cuenta la materia prima, la mano de obra directa empleada en el proceso de transformación y los cargos indirectos.

Todo empresario, director o gerente ante los cambios constantes y dinámicos que tienen en este mundo empresarial cada vez más competitivo, después de su jornada de trabajo se han preguntado algunas vez ¿está en problemas mi empresa? o ¿es exitosa mi empresa?, un estado financiero, pondría al alcance cualquier cruda verdad. Pero para ser realistas y encontrar una respuesta coherente y de gran ayuda los empresarios también necesitan una respuesta que les demuestre las causas, por qué les va como les va, es cuando los empresarios, directores o gerentes logran entender las causas que están originando los resultados actuales y es ahí cuando estén en la mejor posición para la toma de decisiones (Andriani, Biasca, & Rodriguez Martinez, 2003).

Una herramienta de gestión que utilizan las empresas y les ha traído buenos resultados y han podido resolver las diferentes preguntas antes planteadas, es la Planeación Estratégica que es el proceso de decidir que se va hacer, como se hará, quienes y cuando participaran para alcanzar un objetivo en específico.

La implementación de la planeación estratégica en la empresa familiar representa una gran oportunidad de prevenir y realizar guías de acción al futuro, la planeación estratégica no solo comprende a la empresa, sino también comprende a la familia y al ámbito personal, según Rius (2012) observó que muchas empresas, familia y personas viven el momento, con un enfoque reactivo, lo que los lleva a responder sólo ante circunstancias que se van presentando, sin ver hacia el porvenir y sin tomar decisiones respecto a la forma en la cual se desea estar a mediano y largo plazo. En efecto se podría afirmar que pocas empresas familiares adoptan una filosofía existencial, la cual puede resumirse en varias preguntas básicas existenciales como lo son ¿cuál es su objetivo en este mundo?, ¿Cuál es su misión en esta vida? Y ¿dónde deseo estar en 10, 20 o hasta 30 años?, si las

empresas familiares o no familiares pudieran responder estas preguntas sería un claro ejemplo que saben a donde van, que es lo que quieren y como lograrán consolidarse.

**Figura 4. La Planeación estratégica se divide en 3 tipos: el estratégico, el táctico y el operativo.**



Fuente. Elaboración Propia.

Valencia(2005) define a la planeación estratégica como el esfuerzo sistemático y formal de una empresa para establecerse y desarrollar planes detallados de sus objetivos, con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias básicas, y así lograr los objetivos organizacionales.

De la misma forma define a la planeación táctica como la formulación de planea a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización, ya que es la etapa donde se definen los objetivosm tácticas, programas y presupuestos que llevará a cabo la empresa.

Por último tenemos a la planeación operativa como los planes que suministran los detalles de la manera como se alcanzarán los planes estratégicos.

### **2.3 Los indicadores financieros.**

Algunas personas piensan que estas prácticas son nuevas, lo que no saben es que estas prácticas empezaron darle énfasis a las mediciones en la década de los 80 y en la década de los 90, debido, en cierta parte, al cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (Salgueiro, 2001).

Por lo que podemos definir que los indicadores financieros son índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las diferentes empresas como las financieras, comerciales e industriales a través del tiempo.

Cada empresario, propietario o empleado debe de tomar el tiempo necesario para analizar el funcionamiento de la empresa, los procesos y sus restricciones, identificar los elementos que la componen y elegir indicadores que permitan evaluar su desempeño, además de elaborar modelos que representen su operación, para facilitar el análisis y la toma de decisiones.

Entre los indicadores que nos ayudan a la evaluación de las empresas se encuentran los financieros como es el flujo de recursos el cual al terminar cada periodo (día, mes, año), la operación de utilidades o pérdidas que se destinan a quienes hacen posible el funcionamiento (proveedores, trabajadores y empleados). De esta manera se establece un equilibrio dinámico que se mantiene mientras la empresa sea capaz de remunerar adecuadamente a todos ellos. Los indicadores financieros son usados para analizar y señalar los puntos fuertes o débiles de la organización, permitiéndole tomar las decisiones necesarias y precisas que se podrían salir de control del pronóstico hecho en la planeación estratégica, si se ha realizado una.

Es importante señalar y tener siempre claro que los indicadores no determinan el porqué está funcionando mal alguna actividad o algún proceso, sino, únicamente señalan la anomalía; y cuando está presente, por lo que para llegar a las razones de porque se presentas las anomalías se deberá realizar una investigación minuciosa.

No existe algún número en específico de indicadores financieros que puedan utilizarse, ya que cada indicador depende del tipo de empresa y de la contabilidad que realicen, ya que con ellas pueden conocerse hechos relevantes, sobre cualquier aspecto de la empresa.

### **2.3.1. Indicadores de rentabilidad.**

La rentabilidad se refiere al rendimiento de una inversión determinada y se expresa por la relación entre los resultados y los recursos empleados. Estos indicadores permiten medir la capacidad de la empresa para generar utilidades.

Entre las formas de medir la rentabilidad de la empresa se encuentra la rentabilidad del capital que es la relación porcentual que hay entre la utilidad neta del ejercicio y el patrimonio de los accionistas.

Fórmula.

$$r = \frac{U}{C} \times 100$$

### 2.3.2 La rentabilidad de operación

Este indicador mide la eficiencia económica de la empresa, independientemente de la manera como se ha financiado con pasivo y capital. Se determina por la relación entre las utilidades antes de impuestos y participación de utilidades y el activo total.

Fórmula.

$$ro = \frac{Uo}{A} \times 100$$

### 2.3.3. La rentabilidad de ventas

Es también conocido como índice de productividad, mide la relación entre las utilidades netas y los ingresos por venta.

Fórmula.

$$\frac{UtilidadNeta}{VentasNetas} \times 100$$

### 2.3.4. La rentabilidad del activo

Este indicador permite al empresario conocer las ganancias que se obtienen en relación con la inversión en activos.

Formula.

$$\frac{UtilidadNeta}{ActivoTotal} \times 100$$

### 2.3.5. La rentabilidad del patrimonio

Este indicador tiene como objetivo determinar la eficiencia económica con que se aplica el patrimonio neto o capital propio de una empresa. El cual se calcula de la siguiente manera.

Formula.

$$\frac{\text{Resultado neto luego del financiamiento o final}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100$$

Su resultado es en porcentaje. El resultado neto luego del financiamiento es el que se determina en el estado de resultados, computando los costos financieros; es decir el resultado final.

El indicador mejora si los resultados crecen sin que se requiera mayor patrimonio neto.

### 2.3.6. Indicadores de liquidez.

Los indicadores de liquidez miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a un corto plazo (un año).

Los indicadores de liquidez se refieren al monto y composición del pasivo circulante, así como su relación con el activo circulante que es la fuente de recursos con que presumiblemente cuenta la empresa para hacerle frente a las obligaciones contraídas (Fernández, 2007)

Fórmula.

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

También dentro de los indicadores de liquides podemos encontrar a la prueba del ácido o solvencia.

### **2.3.7. Prueba del ácido.**

En este indicador se elimina de los activos de pronta recuperación a los inventarios, ya que se requiere de un tiempo mayor para poder convertirlos en efectivo.

Fórmula.

$$\frac{\text{Activocirculante} - \text{Inventarios}}{\text{PasivoCirculante}}$$

### **2.3.8. Capital de trabajo.**

Tenemos el Capital de trabajo, el cual, mide la capacidad de pago de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Este indicador tiene una línea directa con el volumen de operaciones de la empresa.

Un capital de trabajo negativo significa que la empresa no cuenta con recursos suficientes para cubrir necesidades operativas (caja mínima, financiamiento a cliente, existencias en almacén, entre otros), y de no solucionarse, en el corto plazo podrían ocasionar la insolvencia.

Fórmula.

$$\text{Activocirculante} - \text{Pasivocirculante}$$

### **2.3.9. Indicadores de endeudamiento o apalancamiento.**

Nos muestran de una forma clara como se encuentran financiados los activos de la empresa. Una empresa sana, siempre busca tener un equilibrio entre las deudas, el capital y lo que se obtiene, ya que podría surgir un mal manejo donde los pasivos sean mayores y no se puedan cubrir razonablemente.

Fórmula.

$$\frac{Deudatotal}{Totaldeactivos}$$

### **2.3.10. Indicador de Deuda con respecto al patrimonio**

Este indica el grado de uso de la deuda en la empresa. El valor del mínimo de este indicador es el 1, y esto se da solo cuando existen deudas y por lo tanto el activo es igual al patrimonio neto. Sin embargo, toda vez que exista el uso de pasivo en la empresa, este indicador será mayor a 1, pues el activo será mayor al patrimonio neto.

Estar apalancado no es ni bueno ni malo en sí mismo. Los resultados de un mayor grado de apalancamiento dependen por una parte de cuál es el costo financiero de la deuda y por otro que resultado se obtienen con los fondos tomados en préstamo.

Fórmula.

$$\frac{Activo}{Patrimonioneto}$$

### 2.3.11. El apalancamiento con recursos ajenos

Es la proporción en que se encuentran financiados los activos de la empresa con recursos de terceros ajenos a la empresa, como lo son los proveedores, acreedores diversos, los documentos por pagar, los préstamos bancarios, los préstamos hipotecarios, entre otras cuentas en los estados financieros.

Fórmula.

$$\left( \frac{\text{Pasivototal}}{\text{Activototal}} \right) \times 100$$

### 2.3.12. El Apalancamiento con recursos propios

Es la medida en que están financiados los activos de la empresa con recursos propios de los dueños o accionistas de la misma, como es el capital social, utilidades, aportaciones para futuros aumentos de capital, etcétera.

Fórmula.

$$\left( \frac{\text{Capitalcontable}}{\text{Activototal}} \right) \times 100$$

### 2.3.13. Indicadores de rotación.

Estos indicadores demuestran cuantas veces se vende el monto del activo o de una parte de ellos. Los activos que realmente rotan son los bienes de cambio, como mercancías, productos terminados, que por ellos se suelen calcular tres indicadores de rotación, los cuales están en función de los activos involucrados.

Rotación del activo indica cuantas veces se vende el valor del activo de la empresa.

Fórmula.

$$\frac{Ventas}{Activos}$$

#### 2.3.14. Rotación del activo circulante

Indica cuantas veces se vende el valor del activo corriente de la empresa. para su cálculo se toman las ventas de los ejercicios y los activos totales al inicio del mismo.

Fórmula

$$\frac{Ventas}{ActivoCirculante}$$

#### 2.3.15. Rotación de bienes de stocks

Indica cuantas veces se vende el valor de los stocks de bienes de cambio.

Fórmula.

$$\frac{Ventas}{Bienesdecambio}$$

#### 2.3.16. La rotación de inventarios

Señala el número de días que en promedio el inventario permanece en la empresa.

Es la velocidad del movimiento del inventario en la empresa.

Fórmula.

$$\left( \frac{Inventarios}{Costodeventas} \right) \times N \text{ meroded asdelestadoderesultados.}$$

### 2.3.17. La rotación de cuentas por cobrar

Este indicador da a conocer el número de días promedio, en que la empresa tarda en recuperar los adeudos de clientes por ventas a crédito. Esta medida es válida en empresas cuyo ciclo financiero no implica variaciones importantes en sus ventas mensuales promedio. Si el resultado de esta razón es superior al establecido en las políticas de crédito de la empresa, significa que los clientes no están cumpliendo oportunamente con sus pagos, lo cual pueden ocasionar problemas de liquidez.

Fórmula.

$$\left( \frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas}} \right) \times N \text{ meroded asdelestadoderesultados.}$$

### 2.3.18. Otros indicadores.

El Valor Económico Agregado es un indicador que mide la creación de valor de la empresa a través de la utilidad de operación neta después de impuestos en relación con el costo de oportunidad de la inversión operativa promedio del periodo. (Fernández, 2007)

El valor económico agregado aplica la tasa de rendimiento fijada como meta al valor de mercado del capital invertido en la división en lugar de aplicar el valor de mercado del capital invertido en la división en lugar de aplicar el valor en libros de los activos usados para utilidad neta o la utilidad después del impuesto disponible para accionistas.

Fórmula.

$$\begin{aligned} & \text{Utilidad despu} \text{ sdelimpuesto} \\ & - (\text{Valordelmercadodelcapitalinvertido} \\ & \times \text{Costodecapital \%}) \end{aligned}$$

## **2.4 Los indicadores de gestión**

Para medir y controlar el desempeño en las diversas áreas funcionales de la empresa es conveniente implementar los diversos tipos de indicadores o en su defecto diseñarlos, ya que éstos permiten valorar los resultados obtenidos, para así poder realizar acciones correctivas o bien continuar con los planes ya trazados. Estos indicadores también pueden observarse como medidas de prevención o integrarse en un tablero de control como el Balancedscorecard, el cual traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar (Kaplan & P. Norton, 2004).

Según Gaitán & Estupiñán Gaitán (2002) define a los indicadores de gestión como una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales. Si un indicador de gestión no sirve para mejorar la gestión, aseguran que deben desecharse como se desecha un producto malo o a uno de mala calidad.

El término indicador se refiere a los datos que esencialmente son cuantitativos, que brindan información sobre cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores pueden mostrar el desempeño en cada empresa, en los equipos, en el personal, en los procesos y en diversas áreas de la misma empresa.

Existen una gran variedad de indicadores, realmente todo lo que se desea analizar se puede medir ya sea por medio de herramientas cuantitativas o cualitativas. Los indicadores de gestión abarcan desde áreas de mercadotecnia, de operaciones, de recursos humanos, de producción e incluso de logística.

Existen técnicas para medir estos indicadores que van desde cuestionarios dirigidos al personal, cuestionarios dirigidos a los clientes, por medio de la

observación, por opiniones, solicitudes, inquietudes o datos previamente analizados y extraídos de alguna base de datos.

En la siguiente tabla se encuentran los indicadores previamente seleccionados como los más comunes en las empresas ya que para la gestión existen una gran variedad de medidas para el conocimiento del estado actual de las empresas y la búsqueda de soluciones a diferentes fechas y plazos, siempre buscando consolidar la visión de las empresas y fijándose metas con base a los objetivos antes planteados.

**Tabla 8. Indicadores de gestión.**

<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Explicación.</b>
Calidad.	Este indicador es cuando la empresa se encuentra gestionando la calidad de su producto bajo las normas ISO, o mediante algún proceso de certificación, además de la calidad que proviene de la percepción del cliente y su conformidad con el producto o servicio.
Satisfacción del empleado.	Las actitudes de las personas son repentinamente cambiantes por lo que los gerentes de las diversas empresas deben de tomar en cuenta para obtener mejores resultados, se debe mencionar que los empleados son las caras y voces de la empresa, tener empleados satisfechos con su trabajo garantiza un buen trato a los clientes, este indicador se mide con ayuda a

---

	encuestas.
Satisfacción del cliente.	La medición de la satisfacción del cliente permite utilizar esa información como herramienta para el mejoramiento de la empresa, se debe obtener de la misma forma la causa, no solo el efecto, esta información permite conocer si el cliente está conforme con el producto o servicio que se le está prestando, si está conforme con la presentación, el producto, el servicio o incluso el lugar.
Capacidad de innovación	Este indicador nos muestra las áreas de la empresa donde las empresas se preocupan por mejorar. Se pide a los propietarios que señalen las áreas donde han innovado en los últimos años
Satisfacción del propietario	Medir este aspecto de la empresa da una idea sobre las prioridades, los planes y la conformidad del propietario con la empresa. Este indicador da a conocer que tanto el empresario está involucrado con la empresa o solo está a cargo porque es una forma de sacar adelante su familia o incluso, porque le fue heredada la propiedad.
Posición competitiva de la empresa	Este indicador brinda información

---

importante para saber dónde se encuentra la empresa con relación a las demás, demostrando que la empresa tiene grandes fortalezas competitivas.

## Capacidad de Marketing

En esta medida podemos observar y comprobar si la empresa tiene establecida las bases de los objetivos y metas a fechas y plazos, o prácticamente improvisas las acciones a tomar, por lo que no sabe cómo actuar ante ciertas situaciones.

## Grado de motivación

La medición de este indicador ayuda a conocer si realmente existe algo en la empresa que impulsa a los trabajadores para dar lo mejor de sí, se debe conocer específicamente la situación por la que el personal está pasando, todo por el bien de la empresa.

## Rotación del personal

Este indicador se trata de la capacidad que tiene la empresa sobre el manejo del recurso humano, es una opción de organización empresarial. Se puede tener en claro que los empleados se encuentran psicológicamente preparados ante cambios sin temor de perder su trabajo, donde los empleados pueden

---

	aprender de las diferentes áreas de la empresa y descubran sus habilidades y potenciales.
Índices de retención de clientes	<p>Mediante la detección de esta medida sirve para tener información de los clientes que han permanecido, de cuantos se tiene, lo que sirve para tener idea de si se están perdiendo y tomar medidas en lo que se esté fallando su fórmula es:</p> $\frac{\text{Clientestotales} - \text{Desertores}}{\text{Clientestotales}}$
Integración de los empleados	<p>Este indicador permite conocer como es la relación entre el personal, si no se han desarrollado conflictos, si existe inconformidades de manera que no solo se trata de la simple contratación del personal, sino que también incluye la colaboración para que los empleados nuevos o no, se adapten fácilmente a la organización, desenvolverse fácilmente, teniendo como ventajas la reestructuración de manera fácil y capacitaciones continuas.</p>
Número de reclamaciones	<p>El índice de reclamos se debe tener en cuenta para tomar medidas para mejorar el servicio que se está ofreciendo o el producto, además de comparar con años anteriores para</p>

---

saber si se está teniendo beneficios.

Formula: 
$$\frac{\text{No.dereclamosperiodoactual}}{\text{No.dereclamosperiodoanterior}}$$

Índice de participación.

Como gerente o propietario de una empresa siempre es provechoso recibir sugerencias e ideas innovadores de las personas que trabajo en tu empresa, se muestra la entrega que tienen a la empresa y su capacidad de innovar, lo que también a los trabajadores le dan importancia a ser tomados en cuenta por el propietario o gerente, una fórmula de calcular este indicador es:

$$\frac{\text{Totaldesugerenciasrecibidas}}{\text{Totaldeempleados.}}$$

Índice de devolución

Cuentas unidades no satisficieron las necesidades del clientes o estaban en mal estado, formula:

$$\frac{\text{Totaldeunidadesdevueltas}}{\text{Totaldeunidadesdespachadas}}$$

Fuente: Elaboración propia con base a información recabada.

Algunos otros indicadores que también forman parte de la gestión son, el porcentaje de entregas puntuales, el porcentaje de pedidos, el tiempo del ciclo de producción, eficiencia del proceso, la fiabilidad del equipo, la flexibilidad en la producción, porcentajes de clientes atendidos por día.

Los indicadores relacionados con el recurso humano se encuentran el porcentaje de empleados capacitados y las mejoras en el desempeño de los empleados en la empresa.

## Capítulo 3. Metodología de la investigación.

### 3.1. El estudio de caso

Esta investigación se basa en el estudio de caso, debido a que permite estudiar un fenómeno como un proceso dinámico y dentro de la realidad de su contexto. Este estudio, según la tipología de Yin (2003) es de tipo exploratorio (¿por qué?) cuya finalidad es aportar resultados que puedan ser utilizados para la formulación de hipótesis e investigaciones posteriores; y descriptivo porque intenta explicar (¿cómo?) la temática de la empresa

El objetivo de esta investigación cualitativa está dirigida hacia el estudio de un fenómeno en el propio entorno de la microempresa. La investigación cualitativa exige un diseño detallado (Yin, 2003) que depende de las características de las preguntas de investigación, presentándose tres tipos de estrategias para llevarla a cabo: a) experimentos, b) historias, y c) estudio de caso. En virtud de que en este trabajo no se controlarán los eventos estudiados y el énfasis del estudio se focalizará sobre todo en hechos actuales y no necesariamente históricos, se ha seleccionado el estudio de caso como la estrategia más idónea para abordar esta investigación.

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 1989). Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996).

El método de investigación es el cualitativo ya que se utilizará la observación y estudios literarios para sustentar esta investigación.

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, la cual funciona como un instrumento ya que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. Los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físico.

Algunos rasgos que identifican a este tipo de estudio es que se utiliza para investigar sobre fenómenos contemporáneos en su entorno real, las fronteras entre el fenómeno y el contexto no es evidente, para llevarla acabo de utilizan múltiples fuentes y por último pueden estudiarse uno o varios casos.

Para comenzar la investigación tendrá un estudio exploratorio ya que es una investigación poca estudiada e ideas vagamente relacionadas, posteriormente se transformará en un estudios descriptivo ya que se busca especificar las propiedades más importantes del fenómeno que se está analizando, y después se medirán los conceptos y variables con los que se tiene que ver.

Una de las ventajas del estudio de caso es que permiten obtener datos de una variedad de fuentes cualitativas o cuantitativas, como son los documentos, entrevistas directas, observación directa, observación a los participantes, registros de archivos, etc.

En Quintana Roo, se tiene evidencia de trabajos de investigación en empresas de la localidad que han utilizado la metodología en estudios de caso (Esparza & García, 2010). Esta metodología se está utilizando con mayor auge y mucha aceptación en la investigación de las Ciencias Administrativas.

## 3.2 El protocolo del estudio de caso

Para empezar a estudiar un fenómeno de cualquier tipo o amplitud, del tipo cualitativo se debe realizar previamente un diseño de investigación lo que aporta la lógica del estudio conectando desde los datos empíricos a recoger con la cuestión inicial a investigar y por último las conclusiones realizando con cada punto un sistema de información conectada.

Carazo(2006) define propiamente que un protocolo de estudio de caso como un plan de acción. Por lo que un protocolo es la guía de los procedimientos que se llevaran a cabo durante la fase de obtención de evidencia y deben contener los siguientes elementos:

El Protocolo del estudio de caso, debe de contener:

- Recolección de la información.
- Procedimientos
- Reglas que deben ser seguidos durante el estudio de caso

La realización es un protocolo de investigación radica su importancia en determinar con claridad el objetivo del estudio de caso y anticiparte a cualquier problema que llegara acontecer. Así mismo se debe pensar en el protocolo como el instrumento que facilita y confiere fiabilidad y validez a la recogida de datos, por lo que debe ser dinámico, ya que se debe obtener en cuenta que pudiera sufrir modificaciones conforme se lleva a cabo la investigación(Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2006).

Alguno autores consideran necesario para llevar acabo el protocolo del estudio de caso, la clasificación de algunos aspectos étnicos, por lo que realizan una especie de carta en la se informa a las personas involucradas en la investigación sobre el esfuerzo y el tiempo que aproximadamente dedicaran al estudio, en que actividades están asignados, una especie de cronograma.(Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2006).

El protocolo del estudio de caso debe contar con las siguientes secciones:

- a) Propósito genérico del estudio de caso, en esta sección se recogen la información general de la investigación en relación con su contexto y perspectiva. Se establece la misión, los objetivos, los temas genéricos de la investigación, el marco teórico y las proposiciones del tema analizado.
- b) Procedimiento de campo, se establecen los procedimientos para la recogida de la información, se determinan los tiempos de cada actividad y la duración con un cronograma, la obtención de permiso al acceso de las instalaciones, se establecen los encuentros y se gestionan las bases de datos o la información interna si se cuenta con una, se tiene que asegurar que se cuenta con suficiente información.
- c) Cuestiones del estudio, incluye las cuestiones o los datos más importantes y específicos que el investigador debe de tener en cuenta a la hora de recoger los datos o la fuente de información potenciales para responder cada cuestión.
- d) Guía de informe del caso, en esta última sección se determinara el estilo literario, la especificación de la bibliografía y otros documentos que harán más fácil la redacción de este informe.

Aunque no se tiene un formato determinado el investigador debe de diseñar un formato.

### **3.3 Procedimientos e instrumentos**

Se utilizó un enfoque cualitativo, la técnica de la entrevista y la encuesta. Desde esta perspectiva se pudo recopilar la información, codificarla, categorizarla, compararla y relacionarla para responder las preguntas de investigación. En este estudio se realizaron los siguientes procedimientos para la recogida de los datos: la entrevista como la principal herramienta para captar la información proporcionada por el propietario de la empresa, una guía de entrevista a profundidad, la triangulación de información, misma que se ha hecho a partir de diferentes fuentes como base para su validez; aplicación de un instrumento de medición, a través de un cuestionario (Anexo 1) el cual sirvió como una guía para realizar una entrevista fluida y con preguntas claves para la propietaria de la empresa; así como la observación directa dentro de la microempresa, durante las repetidas visitas (Anexo 2), como una manera de aumentar y corroborar la evidencia obtenida de las entrevistas realizadas, siempre buscando tener entrevistas en comodidad de los participantes para obtener respuestas más reales.

### **3.4 Recolección de la información**

La recolección de la información no es tarea fácil o tarea improvisada, es un proceso mediante el cual se manejan diversas fuentes de información y el principio de la triangulación de la información haciendo una gran validez de dicha investigación, con el fin de asegurar que la información de cada fuente tenga relación entre sí.

Como se mencionó con anterioridad la base de la recolección de la información fueron la implementación de instrumentos como cuestionarios y plan de visitas semanales a la empresa. En cada cuestionario se encuentran preguntas específicamente centradas en el perfil de la empresa, el perfil del propietario, sobre cómo opera la empresa, sobre el mercado, además de unas preguntas de evaluación financiera, la evolución de la empresa y por último aspectos del equipo e instalaciones para la producción y la tecnología.

La importancia de las respuestas es de carácter fundamental para dicha investigación, ya que con ellas se logra descubrir cada vez más información que a simple vista no nos damos cuenta, la forma de pensar de empresario y la manera de resolver los conflictos que se presentan.

Para la observación se tomaron en cuenta los mismos criterios a la del cuestionario, además de observar el trato del empresario con el personal y la relación que tienen en el área de trabajo, mediante el desarrollo de la observación se pudo detectar que hay ciertas incongruencias entre las respuestas del empresario con las acciones que realiza en la empresa.

Toda la información recabada en dichas entrevistas y observaciones posteriormente fue aplicada para el análisis global de la empresa.

Capítulo 4. La implementación de técnicas financieras y de gestión en una microempresa.

---

“Cuando puede medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio”.

LORD KELVIN.

Cada empresa tiene acciones en el manejo de sus recursos muy particulares, las cuales en algunos casos son heredadas en generación en generación o simplemente es la creencia de que de esa forma tienen controlado su empresa, lamentablemente la carencia de preparación de estas personas en el ámbito empresarial las lleva a no tener las acciones y no tomar las medidas adecuadas en la empresa.

Poder cambiar estas acciones significa dejar a un lado las cultura y las tradiciones con las que han llevado las riendas de la empresa, y tener las ganas de aprender y salir adelante, cambiar hábitos e implementar unos nuevos, entre ellos se encuentra el poder implementar tanto las técnicas financieras como de gestión como herramientas de éxito para sus empresas.

En este caso en particular la propietaria de Cheester's Pizza se mostró muy participativa desde las primeras visitas a su empresa, ya que lo principal para ella y su familia es que esta microempresa familiar crezca y se mantenga durante varios años.

## 4.1 Análisis de técnicas financieras

Las técnicas financieras realmente son muy poco usadas en las microempresas, lo que utilizan como una herramienta financiera son los registros de ventas, lo que a la vez les permite tener una “idea de cómo anda la empresa”. Estas prácticas se realizan ya que como al ser pequeños contribuyentes, no se ven obligados a realizar sus declaraciones, lo que eso significa que no toda microempresa, pequeña o mediana empresa realizan sus balances generales o estados financieros.

Con base a las observaciones y las entrevistas hechas en las repetidas visitas a la empresa estudiada, se pudo obtener información suficiente para asegurar que esta empresa no implemente ni una herramienta financiera, el motivo de esta situación es que la empresaria a pesar de ser joven, desconoce el manejo de estas herramientas, no sabe cómo utilizarlas y como hacerlas, ya que la carrera técnica que estudio es diferente a esta, al momento de darse de alta en el SAT, servicio de administración tributaria, le informaron que al estar registrada la empresa como pequeño contribuyente, no necesita realizar su declaración, ya que, en virtud de que la LISR establece que los pagos que realizan los contribuyentes del régimen de pequeños son definitivos, por lo que no se ve obligada a realizarlo.

Algunas empresas que cuentan con propietarios jóvenes que tienen cierto conocimiento de la importancia de estas técnicas o contratan a contadores ajenos a estas empresas para que realicen dichos estados financieros. Este acto genera que los estados financieros sean mal interpretados y no tengan el realismo en la información obtenida, por lo que lo microempresarios no saben realmente lo que pasa en la empresa. Además de que estos actos la mayoría de las veces se realizan únicamente por cumplir y no para ser utilizados como herramientas para la tomas de decisiones.

La propietaria de la empresa Cheester’s pizza, al recibir información de la importancia de la implementación de estas técnicas se mostró interesada en el

tema y aprender, un dato muy importante es que por parte del gobierno se importen cursos a micro y pequeños empresarios, dichos cursos no implementan estas técnicas en su programa.

Sánchez & Rubio Bañón (2005) obtuvieron como resultado del estudio a 1.425 pequeñas y medianas empresas del estado de Veracruz, que, el mantenimiento de buenos estándares financieros a través de una adecuada gestión financiera es una de las ventajas competitivas para las empresas. Concretamente, estarán más cerca del éxito competitivo las PYME que realicen, implanten y controlen sistemas de contabilidad de costos, establezcan presupuestos de ingresos y gastos de forma anual, además de analizar la situación económico – financiera de su empresa.

Gracias a las aportaciones teóricas de diversos autores, se puede asegurar que la aplicación de técnicas financieras son herramientas de poder en las microempresas.

Los estados financieros es una herramienta que se debe implementar en toda empresa, no es exclusiva del tamaño, tal vez no todas las empresas realicen las mismas actividades pero si deben de contar con los aspectos suficientes para poder realizar un estado financiero, hay que recordar que su importancia es para conocer aspectos internos de la empresa y la toma de decisiones.

El Balance general como un elemento de los estados financieros debe incluir información de activos, pasivos y capital contable. Los activos son bienes y derechos reales que tiene la empresa, los pasivos son considerados las obligaciones, deudas que contrae la empresa para su funcionamiento, por último el capital contable es la inversión de los propietarios en la empresa, por lo que dichos aspectos son información que las empresas de cualquier tamaño o actividad en general debe contar, por lo que la implementación de estas técnicas no son imposibles. Las empresas no deben de ver como algo negativo este tipo de herramientas ya que en ningún caso lo es, al contrario son de gran importancia,

tampoco deberían verse como herramientas sin valor, o como una obligación, el empresario debe aprender a implementar estas técnicas como una actividad cotidiana en la empresa.

Formando parte de los estados financieros también se encuentra el estado de resultados que muestra detalladamente aspectos que influyen en el aumento o disminución del patrimonio de la empresa.

La empresa Cheestar's pizza, tiene como principal desventaja el nulo conocimiento de herramientas financieras, ya que no realizan ni registros de compras, registros de ventas, registros de inventarios, registros financieros y por último esta empresa no delimita su precio con base a los costos de producción esto quiere decir que no sabe la propietaria realmente cuánto es el costo de su producto.

Estos factores influyen negativamente a la empresa, esta propietaria desconoce como la situación financiera de la empresa, viéndose muchas veces en situaciones de riesgo.

Algo que hay que resaltar es el entusiasmo de la empresaria por aprender ya que ella misma admite que muchas veces ha necesitado esta información, para estar segura sobre el futuro de esta empresa, además de que muchas empresas de publicidad la han visitado y no sabe cuánto percibe de ingresos y si son suficientes para invertir en publicidad.

## 4.2 Análisis de técnicas de gestión

Dirigir una empresa no es tarea fácil, es más difícil cuando se desconocen las herramientas adecuadas para realizar una gestión eficaz. Hoy en día el mundo empresarial es más globalizado y competitivo, las técnicas de ayer ya no son suficientes, ahora es importante obtener información desde adentro de la empresa y desde afuera, tener una comunicación con clientes y empleados.

Conocer las ventajas del producto y de la misma empresa, la empresa Cheester's Pizza a pesar de tener conocimiento de las técnicas de gestión de recursos humanos, ha sabido orientar a su trabajador y sus familiares que también laboran dentro de la misma empresa, tal vez las técnicas de gestión no son utilizadas, lo cual, agregaría valor a la gestión de la empresa.

Otra debilidad que se le detectó a esta empresa es precisamente la nula utilización y aplicación de herramientas de gestión, ya que esta empresa al desconocer cómo se encuentra en el presente no puede establecer planes a futuro, además de que solo cuenta con leves ideas sobre lo que podrían hacer para mejorar.

Lo que principalmente le falta a esta empresa es realizar un análisis interno, sobre sus fortalezas y debilidades, para que posteriormente analicen el mercado, el entorno, para obtener las oportunidades y ventajas.

La propietaria debe identificar sus metas, a donde quiere llegar, cómo y en cuánto tiempo, tener sus objetivos claramente definidos, esta situación es esencial para el inicio de una buena gestión, ya que este tipo de técnicas de gestión son precisamente las carencias de la empresa.

Otra debilidad que tiene la empresa estudiada, es que no realizan una planeación ni a corto, ni mediano plazo y menos a largo plazo, no escriben lo que quieren realizar para que posteriormente se vea como una motivación. No realizan alguna planeación estratégica adecuada para la empresa, es necesario realizar una dirección clara para el crecimiento de la empresa en un futuro, una de las ventajas

de esta técnica es que se pueden prevenir futuros problemas, se debe planear antes de que el problema no planeado se presente.

Otras desventajas de la empresa Cheester's pizza, es que con base a la información facilitada por la propietaria en las entrevista, esta empresa no capacita al personal, solo los enseña cuando entran a la empresa, pero con el paso del tiempo, tanto la propietaria como los empleados ya sean familiares o no familiares, no reciben capacitación.

La empresa no tiene diseñado la misión, ni visión, además de no contar con los valores o reglamentos de la empresa.

Cuando el personal tiene inquietudes las soluciona directamente con la propietaria, ya que la mayoría del personal son familiares y tan solo un empleado es ajeno a la empresa, no sean registrado conflictos entre el personal ya que durante las observaciones que se realizaron se pudo notar, que se llevan bien y están conforme con las actividades que realizan.

Al no tener registros, y al no aplicar encuestas a los clientes, la empresa no tiene certeza de su imagen en el mercado, solo se basan de los comentarios buenos que realizan al retirarse los clientes, más no se contabilizan.

La calidad es un aspecto en la empresa, es el valor agregado al producto, y lo que muchas veces atrae, esta empresa no se ha sometido, ni cuenta con estándares de calidad.

La gestión exitosa es aquella que cada día busca mejorar cada aspecto de la empresa, se preocupa por hacer las cosas bien y que los demás también lo hagan. Procura el bienestar de la empresa de los que pertenecen a ella, toma en cuenta al cliente y la imagen que él tiene de la empresa, además de preocuparse por la imagen comercial de la empresa.

Una buena gestión debe de tener planes, metas, debe querer alcanzar los objetivos de la empresa, día a día, adelantarse a lo que pudiera suceder, pero sobre todo debe conocer y medir cada aspecto de la empresa que se necesita conocer.

### **4.3 Implementación de técnicas financieras y de gestión**

Como ya se ha mencionado existen empresas de diferentes tamaños, ya se basados por el capital o por el número de empleados. La empresa que se ha estudiado es denominada como microempresa, ya que está formado con tan solo 5 empleados.

Con base a los resultados de las entrevistas a profundidad y las observaciones, se obtuvo como resultado que dicha empresa no implementa las herramientas tanto financieras como de gestión para el desarrollo de su empresa, por lo que la presente investigación analizó la situación actual de la empresa Chester's Pizza y base lo anteriormente planteado se diseñaron las siguientes técnicas de registro de ventas semanales y mensuales. Las tablas de registros diseñadas especialmente para esta empresa se realizaron para entregarse impresas y en digital, haciendo que esta segunda opción les permita ahorrarse los pasos de las operaciones algebraicas, y solo introduciendo las cantidades, el formato está preparado para dar a conocer la suma de cada renglón.

**Tabla 9. Tabla de registro de ventas semanal de la empresa Cheester´s Pizza.**

REGISTRO DE VENTAS SEMANALES CHEESTER`S PIZZA.					
No. De venta	Fecha	Producto	Tipo de Producto	Cantidad	Precio

Fuente. Elaboración propia.

Este formato permite a la propietaria de la empresa conocer información importante en la producción; como por ejemplo, si el producto se vende más por las promociones o se vende individual, cual es el producto que se vende con mayor frecuencia, lo que permite tener en almacén un stock suficiente de la materia prima para evitar comprar por unidad, además de conocer el producto que se vende con menos frecuencia para evitar comprar la materia prima en cantidades mayores y evitar las mermas; otra ventaja de esta tabla de registró es poder conocer la cantidad de producto que se vende a al día y a la semana, por último nos permite conocer los ingresos diarios y semanales por parte de las ventas, dicha información era desconocida para la propietaria.

A demás de esta tabla de diseñó una tabla con el registro de ventas mensual, para empezar a concientizar al empleado a implementar estas herramientas que también forman parte de la información necesaria para realizar los estados de resultados.

**Tabla 10. Tabla de registros mensuales de las ventas de Chester's Pizza.**

REGITRO DE VENTAS MENSUAL <b>CHEESTER'S PIZZA</b>				
MES	SEMANA	VOLUMEN DE VENTAS	IMPORTE	
ENERO	1			
	2			
	3			
	4			
			0	0
FEBRERO	1			
	2			
	3			
	4			
			0	0

Fuente. Elaboración propia.

La aplicación de estas tablas, fue una acción difícil para los empleados como para la propietaria, ya que no estaban familiarizados con la implementación y repetidas veces se les olvida utilizarlas, por lo que al principio no contenían información real, con el paso de las semanas la utilización de estas tablas fue continua; por lo que también notamos que la cultura empresarial era un factor que también influía a la implementación de nuevas técnicas.

Por el tamaño de la empresa no todas las herramientas financieras se pueden llevar a cabo, como por ejemplo los indicadores financieros; existen una gran variedad de índices financieros, pero no todas las empresas pueden realizar sus medidas.

Para la empresa Cheeste's Pizza se seleccionaron los indicadores adecuados al tamaño y características de la empresa.

**Tabla 11. Selección de indicadores para la empresa Cheester´s Pizza.**

Indicador	Área de aplicación	de Utilidad en la empresa.
La rentabilidad de ventas	Producción	Este indicador mide utilidad de la empresa, obtenida sobre el valor de las ventas generadas.
La rentabilidad del activo	Finanzas	Permite conocer las ganancias que se obtienen con la inversión en activos, se conocen si son buenos los beneficios con relación al activo.
Indicador de liquidez	Finanzas	Indica la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones del pasivo circulante.
La prueba del ácido o solvencia	Finanzas	Esta medida prueba la eficiencia de la empresa pagar sus obligaciones de corto plazo.
Indicadores de endeudamiento	Finanzas	Este indicador permite conocer en que grado y forma participan los acreedores en el financiamiento de la empresa.
Indicadores de rotación de activo	Producción	Mide cuantas veces se vende la parte del activo en la empresa.
Rotación de inventarios	Producción	Determina la velocidad del movimiento del inventario en la empresa.
Rotación de cuentas por cobrar	Producción	Permite conocer los días en promedio en que la empresa recupera el valor de las ventas a crédito.

Fuente. Elaboración propia.

Por parte de la gestión se diseñó como herramienta principal para la empresa estudiada, un plan estratégico, con base a la información obtenida en el análisis FODA, anteriormente realizado, con el fin de ayudar al gerente a ordenar sus objetivos, mantener el orden en la empresa, motivar a los empleados a alcanzar metas y para realizar planes de acción.

## **PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE CHEESTER'S PIZZA.**

Ventajas Competitivas:

- Precio menor que la competencia.
- Proveedores de calidad.
- Gran variedad de productos.
- Producto de calidad.
- Servicio rápido.

Políticas de la empresa:

Las políticas de una empresa se definen como es un conjunto de normas o reglas establecidas por la dirección de la misma para regular diferentes apartados del funcionamiento de la empresa. Estas normas pueden incluir desde el comportamiento de los empleados ante clientes hasta la forma de vestir de los trabajadores. Estas normas en ningún momento pueden contradecir ninguna legislación laboral.

Ante la situación actual de la microempresa y con la ayuda de la propietaria se establecieron las siguientes políticas:

- Mantener los mejores precios en los productos.
- Servir a los clientes con paciencia y amabilidad.
- Innovación en productos.

- Tener puntualidad.
- Mantener en orden los utensilios.
- Realizar los productos con higiene.
- Cumplir con las demandas de los clientes

### **VISIÓN, MISION Y VALORES.**

Actualmente Chester`s Pizza no cuenta con misión, visión por lo que en este trabajo se realizaron con ayuda de la empresaria y de modo sugerencia para ella.

#### **MISIÓN.**

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar. Para ayudar a formularla se pueden hacer las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Qué se satisface? ¿A quién se satisface? ¿Cómo se satisface? ¿Bajo qué valores pretende la empresa operar?

Por lo que la propuesta para la misión de Chester`s Pizza queda conformada de la siguiente manera:

## **MISIÓN**

Chester's Pizza es una empresa familiar de servicio de comida rápida, dedicada a la elaboración y venta de pizzas con ingredientes de primera calidad, a un precio razonable y competitivo con otras pizzerías similares del mercado, teniendo como compromiso superar las expectativas del consumidor, brindándole y garantizándole, la mejor pizza del mercado, el más respetuoso y cordial trato. Contamos con personal motivado, entrenado y conformes con el futuro del negocio.

## **VISIÓN.**

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

En la visión se tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

La propuesta que se plantea para la visión de la empresa es la siguiente:

## **VISIÓN**

Construirse como la empresa líder en el mercado de la comida rápida. Mantenerse en constante evolución, adaptándonos a las necesidades cambiantes del entorno, para ser una empresa moderna y actualizada.

Trabajamos para ser reconocidos por la calidad de nuestras pizzas y el buen trato que el consumidor recibe de nuestros empleados, ya que nuestra cultura es esmerarse para que nuestros clientes se sientan atendidos con cariño y aprecio, en un sitio limpio y agradable, de tal forma, que siempre salgan de nuestro local

con sus expectativas superadas, deseosos de regresar una y otra vez. Cuando en nuestro mercado alguien quiera comer pizza, deseamos siempre ser la primera opción.

## VALORES.

Aunque Cheester's Pizza no cuenta con valores cien por ciento establecidos, los trabajadores tratan de realizar sus actividades con base a las que la propietaria fomenta en cada uno de los empleados y los transmiten a sus clientes.

Los siguientes valores son los que permiten a la empresa desempeñarse en las mejores condiciones y en el mejor ambiente.

- Calidad.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.
- Colaboración.
- Lealtad.
- Honradez

**Tabla 12. Matriz FODA (Matriz de confrontación).**

<p><b>INTERNOS</b></p> <p>→</p> <p><b>EXTERNOS</b></p> <p>↓</p>	<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio surtido en productos</li> <li>• Ubicación en avenida principal de Chetumal.</li> <li>• Calidad en los productos</li> <li>• Precios más bajos que la competencia</li> <li>• Conoce su competencia</li> <li>• Cuenta con repartidor.</li> <li>• Equipo sin fallas.</li> <li>• Familia comprometida.</li> <li>• Disponibilidad de la propietaria a mejorar.</li> <li>• Excelencia en el servicio.</li> <li>• Amplio espacio en el local.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local rentado.</li> <li>• Imagen comercial no es llamativa.</li> <li>• No lleva registros contables.</li> <li>• No realiza registros de egresos.</li> <li>• No cuenta con vehículo propio de repartición.</li> <li>• No cuenta con una planeación.</li> <li>• Desconocen los precios reales.</li> <li>• Publicidad escasa.</li> <li>• Pagan una deuda.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes redes sociales para difundir la empresa.</li> <li>• Conocimiento de los productos por la mayoría de los consumidores.</li> <li>• Cursos de cocina.</li> <li>• Vehículos de repartición económicos.</li> <li>• Eventos en el parque cercano que atrae clientes.</li> <li>• Programas de apoyo las microempresas.</li> <li>• Apertura de sucursales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hacer un catálogo de productos y difundirlos en redes sociales.</li> <li>-Realizar juegos, sorteos, promoviendo la interacción de los clientes en las redes sociales.</li> <li>-Crecimiento de nuestro mercado manteniendo los precios más bajos de la competencia.</li> <li>- Introducción de nuevos productos.</li> <li>Adquisición del vehículo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Posicionar la marca en redes sociales.</li> <li>-Crearle un logotipo a la empresa.</li> <li>- acudir a cursos impartidos a microempresarios sobre las actividades que debe realizar un empresario.</li> <li>- Adquirir un vehículo repartidor.</li> <li>- Adquirir conocimientos contables en cursos a microempresarios.</li> </ul>

repartidor		
AMENAZAS	-	Constantemente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento a la renta del local.</li> <li>• Los gustos de los clientes cambian constantemente.</li> <li>• Es fácil que otras empresas entren a este nicho de mercado.</li> <li>• Competencias directas e indirectas cerca del local.</li> <li>• Carencia económica: Inflación.</li> <li>• Competencia de productos similares en el mercado.</li> <li>• Alza en las tasas de interés, les afecta por el préstamo de inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- administrar las redes sociales y preguntar por la preferencia de los clientes.</li> <li>- Implementar valores y ofrecer un servicio de calidad.</li> <li>- Innovar el proceso productivo para distinguirnos con productos de calidad.</li> <li>- Implementar cuestionarios dirigidos a los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejorar la imagen comercial para que los clientes sean leales y siempre tengan en mente la empresa.</li> <li>- Adquirir un local propio al mediano plazo.</li> <li>- Informarnos constantemente de las tasas de interés.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.** Los objetivos estratégicos, son resultados que a largo plazo la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, eso quiere decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico se está hablando de un resultado que queremos alcanzar a largo plazo inspirados en la visión para cumplir con la misión.

Los objetivos estratégicos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la

coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectiva.

Por lo que en este capítulo están plasmados los objetivos estratégicos de Cheester's Pizza de la siguiente manera:

- Posicionar la empresa como la líder en productos de calidad.
- Posicionar la empresa en el mercado como líder en precios bajos.
- Contar con personal capacitado para brindar un servicio de calidad al cliente
- Incrementar las ventas anuales en un 10%
- Implementar herramientas contables y financieras.
- Implementar herramientas de gestión.

## **FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

Basándose en la matriz de confrontación se determinaron cuatro objetivos estratégicos que permitirán la formulación de la estrategia.

La estrategia se define como: un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

- Estrategia empresarial: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

En el cuadro siguiente se pueden observar las estrategias definidas para cumplir con los objetivos estratégicos establecidos:

**Tabla 13. Tabla de objetivos.**

Objetivo Estratégico	Estrategia
1. Posicionar la empresa como líder en productos de calidad.	Pedir pruebas de calidad a los productos de los proveedores para poder seleccionarlos.
2. Posicionar a la empresa como líder en precios bajos.	Buscar proveedores de calidad pero con precios justos y reales.
3. Contar con personal capacitado para brindar un servicio de calidad al cliente.	Capacitación del personal periódicamente.
4. Incrementar las ventas anuales en un 10%.	Realizar un catálogo de productos y difundirlos en las redes sociales. A demás de adquirir vehículo de repartición.
5. Implementar herramientas contables y financieras.	Implementar una base de datos de entradas y salidas.
6. Implementar herramientas de gestión.	Realizar planes escritos.

FUENTE: Elaboración propia

A demás de las estrategias anteriores, la empresa debe tener en cuenta que al llevar a cabo estas funciones, brindaran información importante, la cual se podría utilizar para llevar a cabo medidas que brinden información de aspectos internos y externos de la impresa, ideales para tener conocimiento de cómo se encuentra la empresa en el presente y seguir realizando estrategias de acción.

Por las características de la empresa no todos los indicadores de gestión se pueden implementar, se tiene conocimiento que la cantidad de indicadores de

gestión es aún mayor a los indicadores financieros, por lo que presenta la siguiente tabla de la selección de indicadores idóneos a la empresa estudiada.

Tabla 13. Selección de indicadores de gestión para la empresa Cheester's Pizza.

Indicador	Área de aplicación	Utilidad en la empresa
Satisfacción del empleado.	Recursos humanos.	Conocer cómo se encuentra los empleados en la empresa, si están comprometidos con el trabajo y como lo reflejan es importante, este indicador se obtiene mediante entrevistas a profundidad o encuestas.
Capacidad de innovación	Gerencia	Se debe conocer qué áreas son más utilizadas en la innovación de la empresa, y para mejoramiento en las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.
Posición competitiva de la empresa	Mercado	Permite conocer cuál es la imagen de la empresa con respecto la competencia.
Grado de motivación	Recursos humanos.	Conocer este índice permite obtener información sobre el compromiso y la entrega de los trabajadores para con la empresa, además de conocer las ganas que tiene para sacar adelante a la empresa.
Índices de retención de clientes	Mercado	Este indicador funciona para conocer que clientes y cuantos han

		permanecido con la empresa desde la implementación del nuevo sistema de registro de ventas, el cual funciona como herramienta para medición de este indicador.
Número de reclamaciones	Mercado	Este indicador ayudara a la empresa a conocer si su producto es bueno, o si ha llegado a tener errores en la producción, por lo que beneficiara en la mejora del proceso de producción y la venta.
Capacidad de Marketing	Marketing	Ayudará a conocer si la empresa realmente está comprometida con la implementación del plan estratégico, tomando en cuenta hasta los empleados.
Integración de los empleados	Recursos humanos.	Este indicador beneficiara a la empresa demostrando como se encuentra la relación de los empleados, aspectos que afectan a la imagen de la empresa con el cliente. Se toman como herramientas las encuestas y/o entrevistas a profundidad a los empleados,

Fuente. Elaboración propia.

#### **4.4 Beneficios a obtener a corto a largo plazo por la implementación**

Se espera poder implementar el uso de las Técnicas financieras y de gestión para que la microempresa pueda desarrollarse y se posicione competitivamente, con las fortalezas y oportunidades con las que cuenta, ya que con un orden en las operaciones y teniendo una visión sobre lo que se hace, lo que hay y lo que habrá, la microempresa pueda seguir con su línea de vida; sin perder de vista que también son el sustento familiar.

Se espera poder aportar los conocimientos necesarios para un buen manejo de los recursos e incentivar ya que los microempresarios son capaces de utilizarlas de manera simple y ordenada.

Los fundadores de las empresas exitosas están dedicando especial atención a la implementación de los sistemas de control de gestión como herramientas que contribuyen al crecimiento de las mismas así como los recursos humanos. Un ejemplo de esta forma innovadora de gestión es que las empresas toman en cuenta a los trabajadores para la construcción de estrategias.

Para Chester's pizza, la implementación de estas técnicas en su empresa traerá beneficios en grandes medidas, lo que la propietaria podrá observar con pocos días de la implementación.

Valores como el compromiso, la entrega y la continuidad las técnicas tanto financieras como de gestión llevarán por el camino de éxito a la empresa.

A un corto plazo Chester's pizza obtendrá beneficios como, la organización empresarial, tanto en las funciones, en los empleados como en la documentación.

Se podrá conocer los ingresos por partes de las ventas y tener una organización y planeación adecuada del ingreso, destinándolo a diferentes tareas de la empresa y al bien de la familia.

También a corto plazo se podrá observar mayor compromiso de los empleados, se podrá medir la satisfacción de los clientes adecuadamente.

La empresa crecerá competitivamente, y se obtendrá el precio adecuado de los productos.

Una empresa que se profesionaliza, que se preocupa por tener personas capacitadas, que tiene ganas de crecer y de aprender, es una empresa que está comprometida y que obtendrá grandes resultados. La empresa estudiada es una empresa que tiene ganas de aprender, aunque los hijos apenas están en la preparatoria están buscando posibles caminos para especializarse en el mundo empresarial, el cual cada día es más competitivo.

A largo plazo Cheester's pizza obtendrá beneficios como la profesionalización precisamente, ya que desde ahora la propietaria busca involucrar a los hijos en la empresa.

Con la implementación de estas técnicas esta empresa tendrá el control de sus recursos, y tendrá la capacidad de cubrir las necesidades del mercado, creara ventajas competitivas, basadas en sus objetivos. Gracias a la entusiasta participación de la propietaria, la capacitación será un objetivo más alcanzado, ya que existen diferentes caminos hacia la capacitación, con adecuado manejo de los recursos se podrá destinar recursos para solventar la capacitación, y además de la capacitación, la innovación en el servicio, ya que si el crecimiento de las ventas es más notable se podrá conseguir el vehículo repartidor; todo gracias a la adecuada implementación.

La transformación benéfica de la empresa día a día, con el trabajo y la constancia será cada vez más visible.

La implementación de estas técnicas no construye fenómenos que afecten a la empresa, al contrario, se busca actualizar y darle un giro a la empresa y que cada aspecto que no se tenga la seguridad que funciona a la perfección, podría ser medido.

---

Se busca ofrecerle a la empresa nuevas técnicas de gestión, nuevas herramientas, para implementar en su empresa, se busca que el empresario se involucre cada día más.

## Conclusiones

Casi la totalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares o sociedades entre amigos y parientes.

Aunque el empresario este lleno de problemas y de falta de liquidez, debe empezar a planear el patrimonio.

Antes que nada debe evaluar lo que se tiene en la actualidad, tanto en el negocio y como fuera, además se necesita saber cuándo empezar a ahorrar e invertir sin hacer sufrir al negocio, en forma gradual y sistemática. Pero sobre todo se debe hacer un plan a largo plazo, con objetivos a lograrse a 1, 5, 10, 20 años y estrategias adecuadas.

Generalmente los son microempresarios con algo impulsivos en sus acciones y obsesivos en meterle todo su esfuerzo y recursos al negocio, por lo que desgraciadamente sucede una desgracia o se va a pique el negocio, los empresarios no están ni mental ni mucho menos económicamente preparados y eso les causa problemas demasiado graves (Grabinsky, 1994).

Implementar técnicas Financieras y de gestión permiten al empresario tener una visión real de su empresa, brindan al empresario conocer cómo resolver los problemas que se presenten y prevenirlos, además de permitirles conocer precisamente donde está fallando la empresa con ayuda de los diferentes y gran variedad de indicadores.

Respondiendo a las preguntas de investigación antes planteadas obtuvimos que el microempresario no utiliza técnicas financieras y de gestión para el desarrollo de su microempresas por tres motivos; el primero y muy importante es porque la mayoría de los microempresarios desconocen estas técnicas y su utilidad, las técnicas más comunes son el balance general y un estado de resultados, desconocen de sistemas de registros.

Otro motivo que se pudo descubrir, es que estas empresas son tan pequeñas que no cuentan para pagar algún contador o el que contratan desconoce de los manejos de la empresa por lo que genera una incongruencia en la información.

Por ultimo tenemos la cultura familiar, este factor afecta negativamente a la empresa que nunca ha aplicado algún índice tanto contable como de gestión, ya que la mayoría de las veces los propietarios siguen realizando las actividades de la empresa como les fueron enseñados, y con poca o nula profesionalización.

Las técnicas más importantes que los microempresarios deberían utilizar en la gestión de la microempresa es una planeación estratégica completa, desde el análisis interno y externo de la empresa hasta la formulación de estrategias tácticas a específicas, ya que es una guía a seguir que cuenta con pasos definidos del rumbo de la empresa, es la base de una formulación y aplicación estrategias para las diferentes áreas de la empresa.

Las técnicas financieras y de gestión con los indicadores del cierre de una microempresa están vinculados de forma directa, ya que la correcta aplicación de las técnicas financieras dan pauta a soluciones acertadas de la empresa, su nula aplicación o incorrecta generan desconcierto, hipótesis falsas que a largo plazo general problemas serios a la empresa, a la familia del empresario y ocasionando el cierre de la misma empresa, tener una correcta aplicación de técnicas financieras genera poder desarrollar planes para la aplicaciones de las diferentes técnicas de gestión.

Por último, los beneficios que trae consigo la implementación de técnicas financieras y de gestión en la microempresa es el conocimiento real de la situación, prever posibles problemas y poder controlar cada aspecto dentro de la empresa, siempre buscando factores de calidad y el éxito. Definitivamente no hay nada como tener conocimiento de lo que realmente sucede, para buscar soluciones adecuadas antes de tener que cerrar el sueño de aquella empresa familiar.

Recomendaciones.

Esta empresa debe tener sus objetivos bien planteados y fijarse metas, concentrarse a utilizar sus recursos para crearse camino solido en el mercado, pero primero debe corregir e implementar nuevas técnicas, las cuales hemos estudiado que traen grandes beneficios.

El propietario de la empresa debe ser aun cada vez más comprometido, un mejor líder, capaz de ejecutar grandes ideas y objetivos.

La atención del cliente debe ser clave para la empresa, y el desarrollo de otros objetivos.

Este estudio no solo traerá beneficios para con la empresa, a nivel académico se busca demostrar al docente y al alumno que el aprendizaje de estas técnicas es la clave del éxito de la empresa, se busca crear a los jóvenes la conciencia de tener el control de la empresa y cambiar las viejas costumbres, se desea que cada técnica además de ser empleada teóricamente sea ejercida con la práctica, ya que son panoramas diferentes.

A los empresarios en general se pretende concientizar de la importancia de la implementación de estas técnicas, pero sobre todo, se desea aportar conocimientos sobre lo que es y para qué se utiliza cada técnica y las diferentes teorías que hablan de este tipo de técnicas, para que pudieran ser consultadas, ya que hablar de este tema resulta ser muy extenso, por lo que en el presente estudio se seleccionaron las técnicas más utilizadas.

Para el gobierno se sea que se concienticen de la importancia de crear capacitaciones para las MIPyMEs con mayor énfasis en estas técnicas, ya que en los actuales cursos que implementan, solo se enfocan en la integración grupal, más no enseñan a la implementación de estas técnicas a los empresarios, para cuidar y procurar una larga vida y desarrollo empresarial.

### Bibliografía

Andriani, C. S., Biasca, R. E., & Rodríguez Martínez, M. (2003). *El nuevo sistema de gestión para las PYMEs*. México: grupo editorial Norma.

Copado, R. G. (2012). Importancia de las PyME en México. *Multiversidad Management* , 78.

Economía, S. d. (30 de junio de 2009). *Secretaría de Economía*. Recuperado el 4 de marzo de 2013, de Secretaría de Economía.: [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

Esparza Aguilar, José Luis; García Pérez de Lema, Domingo; Gómez Guillamón, Antonio Duréndez. (s.f.). *Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares*. EAN .

Esparza, J., & García, D. (2010). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración* , 296-313.

Espinoza, A. G. (1998). *Análisis e interpretación de la información financiera Reexpresada*. Mexico: CECSA.

Fernández, J. A. (2007). *Las finanzas en la empresa*. México: Grupo Editorial Patria.

Grabinsky, S. (1994). *La Empresa Familiar, Guías para crecer y sobrevivir*. México: Del Verbo Emprenser, S.A.

Horngren, C. T., T. Harrison Jr, W., & Smith Bamber, L. (2003). *Contabilidad*. pearson educación.

INEGI. (2011). *INEGI*. Recuperado el 4 de ABRIL de 2013, de INEGI: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

Kaplan, R. S., & P. Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Larrinaga, O. V., & Landeta Rodríguez, J. (2006). El estudio de caso como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica.

Moreno, A. P. (2000). *Análisis e interpretación de estados financieros*. México: Thomson.

Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid, España: Diaz de Santos.

Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research: design and methods*. United States of America: Sage Publications.

Aguilar, J. L., García-Pérez de Lema, D., & Duréndez Gómez-Guillamón, A. (2010). Diferencias de gestión financiera entre empresas familiares y no familiares del sector turístico mexicano. *actividad contable faces* .

CEPAL. (2012). *CEPAL*. Recuperado el 25 de noviembre de 2012, de CEPAL: [www.CEPAL.gob](http://www.CEPAL.gob)

Chan, S. E. (2012). *Determinates de la decisión del cierre de pequeñas empresas en el sur de Quintana Roo*. Chetumal: Universidad de Quinta Roo.

ECONOMIA, S. D. (2012). secretaria de economia. Recuperado el 7 de octubre de 2012, de secretaria de economia: [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

Eduardo, E. A., Arias Montoya, L., & Portilla, L. (2009). MODELO PARA MEDIR LA SITUACION FINANCIERA EN EMPRESAS PYME. *Redalic* , 278.

Gerber, M. E. (1995). *El mito del Emprendedor*. Paidós.

Goodsten, L. D., Ph. D. Timothy M., N., & Pfeiffer, W. *Planeación estratégica aplicada*. McGrawhill.

Grabisky, S. (1994). *La empresa familiar*. México: Del verbo emprender.

Grabisky, S. (2000). *Las reglas del juego en las empresas familiares*. México: Del Verbo emprender.

Guevara, C. D. *Teorías de organización y administración enfoque crítico*.

Horngren, C. T., T. Harrison Jr, W., & Smith Bamber, L. (2003). *Contabilidad*. pearson educación.

Leach, P. (1991). *La empresa familiar*. Argentina: Granica Vergara.

Marx, C. (1999). *El Capital, Critica de la economía política*, . fondo de cultura económica/ clásicos de economía.

Navarro, I. (2012). Planeación Estratégica. *Multiversidad Management* , 78.

Pérez, F. S. (2008). *Planeación estratégica como un factor determinante para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del municipio de Othon P. Blanco*. Chetumal: Universidad de Quintana Roo.

Rojas, S. A. (2002). *Administración de la Pequeña Empresa*. México: McGraw Hill Iiteramericana.

Rosales, Y. E. (2010). *Indicadores financieros y toma de desiciones en las microempresas de Chetumal*. Chetumal: Universidad de Quintana Roo.

Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991.). *Metodología de la investigación*. McGraw – Hil.

Scholar, G. (2012). *Google Scholar*. Recuperado el 10 de octubre de 2012, de Google Scholar: [www.google scholar.com](http://www.google scholar.com)

---

Solís, D. M., & Gallegos Espinoza, U. (2010). *Factores determinantes en la mortandad de las PyMES en la Ciudad de Chetumal Quintana Roo*. Chetumal: Universidad de Quintana Roo.

Universidad Autónoma de Aguascalientes. (2010). *Investigación y ciencia* .

## ANEXOS

### Anexo 1.

#### Cuestionario Diagnóstico de la Microempresa.

##### I. PERFIL DE LA EMPRESA.

1. Nombre del propietario: \_\_\_\_\_

2. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

3. Domicilio de la empresa: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Localidad: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

4. Tipo de industria o sector:

Alimentos	Textil (confección)	Fabricación de muebles
<i>Artesanales</i>	<i>Fabricación de calzado.</i>	<i>Otro.</i> _____

5. ¿Tiene sucursales su negocio? \_\_\_\_\_

6. ¿El área de producción y su hogar es el mismo? \_\_\_\_\_

7. ¿El área de ventas y su hogar son el mismo? \_\_\_\_\_

8. Dicho lugar es.

Propio	Rentado	Se lo prestan sin costo
--------	---------	-------------------------

8ª. Si respondió que paga renta, ¿cuál es el importe? \_\_\_\_\_

##### II. PERFIL DE PROPIETARIO.

9. Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Lugar de nacimiento: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

No. De hijos: \_\_\_\_\_

# Implementación de técnicas financieras y de gestión en una microempresa 2015

- No. De dependientes económicos: \_\_\_\_\_
10. Nivel de estudios: \_\_\_\_\_
11. Ocupación anterior: \_\_\_\_\_
12. ¿Dónde aprendió la habilidad para desarrollar el producto en el que se basa su empresa? \_\_\_\_\_

### III. OPERACIÓN DE LA EMPRESA.

13. Numero de las personas que laboran en la empresa. \_\_\_\_\_
14. Información sobre las personas que laboran en la empresa.

Edad	Área de trabajo	Experiencia	Días que labora	Horas que labora	Sueldo	Leen y/o escriben

15. ¿Cómo ha evolucionado el negocio desde que inicio? \_\_\_\_\_
16. ¿Qué tan importante es la empresa para el dueño en su economía familiar? \_\_\_\_\_
17. ¿Existe otro ingreso en el hogar? \_\_\_\_\_
18. ¿Aproximadamente cuánto del gasto familiar es aportado por la microempresa? \_\_\_\_\_

### IV. MERCADO.

19. Sus ventas son:

Al menudeo	Al mayoreo	Ambas
------------	------------	-------

20. Como vende sus productos:

Empaque desechable	Sin empaque	Caja
--------------------	-------------	------

Papel	Bolsas	Botellas
-------	--------	----------

21. ¿Qué hace con el producto que no venden? \_\_\_\_\_
22. ¿Qué hace con el producto que no vende? \_\_\_\_\_
23. ¿Tiene competidores? \_\_\_\_\_
24. ¿Cuáles son sus principales competidores? \_\_\_\_\_
25. ¿Utiliza alguna estrategia para su competencia? \_\_\_\_\_
26. ¿Utiliza la publicidad? \_\_\_\_\_
27. ¿Cuál es el tipo de publicidad que utiliza? \_\_\_\_\_
28. ¿Qué cantidad y porcentaje de sus ingresos por parte de las ventas semanales destina a la adquisición de materias primas? \_\_\_\_\_
29. ¿Qué cantidad y porcentaje de sus ingresos semanales destina para cubrir los gastos del negocio? \_\_\_\_\_
30. ¿Dónde Adquiere sus materias primas? \_\_\_\_\_
31. ¿Cómo obtiene sus materias primas?

Mayoreo	Medio mayoreo	Menudeo
---------	---------------	---------

32. ¿Obtiene crédito por parte de sus proveedores? \_\_\_\_\_

## V. EVALUCIÓN FINANCIERA.

33. ¿Lleva algún tipo de registro de sus compras? \_\_\_\_\_
34. Si respondió si, ¿de qué forma? \_\_\_\_\_
35. ¿Lleva algún tipo de registro de sus ventas? \_\_\_\_\_
36. ¿De qué forma? \_\_\_\_\_
37. ¿Lleva algún registro de su producción? \_\_\_\_\_

38. ¿De qué forma? \_\_\_\_\_

39. ¿La información de su empresa la procesa?

personalmente	Persona ajena a la empresa
---------------	----------------------------

40. Si \_\_\_\_\_ respondió \_\_\_\_\_ si, ¿Cuál registro? \_\_\_\_\_

41. ¿Ha solicitado alguna vez algún crédito? \_\_\_\_\_

42. ¿Cuál fue el motivo? \_\_\_\_\_

43. ¿A quién?

Banco	Caja de ahorros	de Pariente	Otro. _____
-------	-----------------	-------------	-------------

VI. Aspectos de equipo e instalaciones para la producción y tecnología.

44. Describas las maquinas o herramientas que utiliza en el área de producción.

Maquinaria	Año de adquisición	Precio	Tipo

45. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje utiliza su equipo en la producción? \_\_\_\_\_

46. ¿Por qué?

Produce menos de lo que los clientes solicitan	Produce todo lo que le demanden	Produce más de lo que demandan sus clientes
--	---------------------------------	---

47. ¿Cómo describe la cantidad de producción que tiene, de acuerdo a sus equipos?

Podría producir con más calidad, pero le falta personal capacitado.	
Podría producir con más calidad, pero le falta mejores proveedores de materias primas.	
Podría producir con más calidad, pero le falta dinero para comprar más materia prima.	
Podría producir artículos diferentes, pero está satisfecho con lo que produce.	
Podría producir artículos diferentes, pero necesita asesoría	
Podría producir más y con calidad, pero necesita modernizar su equipo y tecnología	
Podría producir más y con calidad, pero su equipo necesita mantenimiento o cambiarlo.	

48. ¿Cuáles son las fallas más comunes de su equipo de producción? \_\_\_\_\_

49. ¿Ha realizado mejoras a su producto desde que inició? \_\_\_\_\_

50. ¿Cómo determina la cantidad de producción diaria?

Por el día de la semana	Vende sobre pedido	Estado de ánimo para producir y vender	Por el tiempo disponible para producir y vender
Venta del día anterior	Por la temporada del producto	Clima	Otro. _____

51. ¿Cuál es la frecuencia de producción?

Diaria	Cada dos días	Dos veces a la semana
A la semana	Fines de semana	Otro. _____

52. ¿Cómo fija el precio del producto?

Por lo que le cuesta la producción del producto	El mismo precio de la competencia	Un precio menor al de la competencia
---	-----------------------------------	--------------------------------------

## Anexo 2.

### Guía de preguntas para las entrevistas a empresa familiar

#### I. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA.

1. ¿Cómo surgió la idea de la empresa familiar?
2. ¿Dónde y cuándo se fundó la empresa?
3. ¿Cómo ha sido el desarrollo de la empresa?
4. ¿Qué estrategias utiliza para enfrentar con éxito los conflictos en la empresa?

#### II. ASPECTOS FAMILIARES.

5. ¿En qué momento fomentó el contacto entre sus hijos y la empresa?
6. ¿Sus hijos le ponen importancia a los aspectos de la empresa?
7. ¿Cómo manejan la relación entre los empleados no familiares y familiares con la empresa?
8. ¿Trabajan en equipo sin distinción?
9. ¿De qué manera toman decisiones dentro de la empresa?
10. ¿Dentro de la empresa existe algún órgano de gobierno que regule la interacción del personal?
11. ¿Existe algún protocolo familiar?

#### III. ASPECTOS FINANCIEROS

12. ¿Realiza registros de sus compras?
13. ¿Realiza registros de sus ventas?
14. ¿Utiliza la tecnología para realizarlos?
15. ¿Los registros los realiza periódicamente?
16. ¿Realiza sus Estados Financieros?

17. ¿Qué uso le da a su información contable?
18. ¿Separa el dinero de la empresa y el de su familia?
19. ¿Usted percibe un sueldo dentro de su empresa?
20. ¿Su familia Percibe sueldos en la empresa?
21. ¿El Precio de su producto lo considera adecuado?

#### IV. ASPECTOS DE GESTIÓN

22. ¿Está Satisfecha con el desempeño del personal?
23. ¿Está Satisfecha con su empresa?
24. ¿Cuál es la fortaleza de su empresa?
25. ¿Su empresa cuenta con objetivos?
26. ¿Su empresa cuenta con misión y visión?
27. ¿Planea el futuro de su empresa?
28. ¿El personal Recibe capacitaciones?
29. ¿Existen conflictos entre el personal?
30. ¿Cómo solucionan los problemas?