

PARTICIPANTES	Mtra. Celina López Mateo
DEPARTAMENTO	
INSTITUCIÓN	Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
MAIL	<a href="mailto:celinalm@gmail.com">celinalm@gmail.com</a>
TELÉFONO	01 33 37 70 33 00

#### TITULO DE PONENCIA

Planeación Financiera en Mipymes de Industrias en Crecimiento: El Caso de los Laboratorios de Naturistas de la Zona Metropolitana de Guadalajara.

#### AUTOR (ES)

Mtra. Celina López Mateo

# **Planeación Financiera en Mipymes de Industrias en Crecimiento: El Caso de los Laboratorios de Naturistas de la Zona Metropolitana de Guadalajara**

Mtra. Celina López Mateo

## **Resumen**

Se presenta un panorama descriptivo de las prácticas de planeación financiera en un grupo de Mipymes productoras de naturistas de la Zona Metropolitana de Guadalajara. La metodología empleada se basa en el uso de encuestas que abordan tres aspectos clave de este tipo de planeación: inversiones, estructura de capital y política de dividendos.

## **Palabras clave**

Planeación financiera, Mipymes, Naturistas.

## **Introducción**

Desde los años sesenta la industria de productos naturistas a nivel mundial ha crecido notablemente, situación provocada en gran parte por los cambios significativos en las tendencias de consumo, las transformaciones en la pirámide poblacional, así como la expectativa tanto de esperanza como de calidad de vida. En México, a partir de la década de los noventa, este tipo de empresas han experimentado un rápido proceso de expansión, caracterizado por el incremento del número de productores que incursionan en el mercado naturista, la diversificación de laboratorios dedicados al sector farmacéutico que han creado divisiones dedicadas a este giro, así como el continuo aumento de comercializadoras al mayoreo y menudeo de estos productos, los cuales

son signos inconfundibles de esta tendencia en el mercado, cuyo valor a nivel mundial se estima en 172 billones de dólares.

La industria productora de naturistas en México se concentra principalmente en el Estado de México y en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). Al igual que la estructura empresarial en el país, dicho sector se encuentra conformado en su mayoría por Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).<sup>1</sup>

Dentro de la administración formal una función que ha cobrado una creciente importancia es el área financiera, en donde destaca principalmente la planeación financiera, sin embargo, el pequeño empresario, por lo general, brinda poca importancia a ésta, por la inversión de tiempo que requiere, además de que vive “al día”, sin realizar un control adecuado de sus recursos, situación que puede influir en la permanencia de la organización en el mercado. De esta forma, el objetivo de esta investigación es identificar la forma en que se lleva a cabo la planeación financiera en las Mipymes de la industria de productos naturistas de la ZMG.

El trabajo se encuentra estructurado en seis partes. En la primera se abordan aspectos teóricos de planeación financiera. Posteriormente se da cuenta de las principales características de la industria de productos naturistas de la ZMG. En la sección tres se presenta la problemática de este tipo de Mipymes en términos del tipo planeación

---

<sup>1</sup> Se considera la clasificación vigente publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 2002, en la cual, las empresas del sector manufacturero son micro, pequeñas y medianas cuando emplean de 0 a 10, 11 a 50 y 51 a 250 trabajadores, respectivamente.

señalado. La metodología empleada se describe en la cuarta parte. En el apartado cinco se exponen los principales resultados encontrados por medio del trabajo de campo. Finalmente, se encuentran las conclusiones de la investigación.

## **1. Planeación Financiera: Aspectos Teóricos**

Tradicionalmente los estudios sobre Mipymes se han enfocado en el análisis de factores externos, tales como acceso a financiamiento, políticas encaminadas a su desarrollo, por señalar algunos; sin embargo, se ha dejado de lado aspectos concernientes a su funcionamiento interno. En este sentido, el área financiera - específicamente la planeación financiera- ha cobrado importancia dado su papel en el desempeño de éstas.

Sin embargo, no debe dejarse de lado el entorno en el que operan las empresas de menor tamaño. En este sentido, Mazzarol (2005) expone que el empresario requiere estar alerta a los cambios en el ambiente para responder cuando sea necesario. Al respecto, refiere que en la mayoría de las pequeñas empresas los administradores planean intuitivamente, y la mayoría evitan comprometerse con una planeación formal hasta que las fuerzas externas los obligan a realizarla, dado que requieren anticiparse a un entorno que continuamente está cambiando y que además plantea retos para el funcionamiento y desempeño de la organización.

### **1.1. Antecedentes en el Estudio de la Planeación Financiera**

De acuerdo a Rodríguez (2005), en 1969 se inician los estudios que simulaban la realidad financiera de las organizaciones en su totalidad, sin embargo, sólo se

realizaban en grandes empresas. Anteriormente, los modelos financieros se centraban exclusivamente en aplicaciones específicas, como inventarios, evaluación de proyectos de inversión, por mencionar algunas.

Gershefski (1970) presentó los resultados de una investigación empírica cuyo objetivo era determinar la situación del desarrollo de modelos financieros computarizados en las empresas mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas a organizaciones industriales. Otros pioneros en este campo fueron los estudios de Carleton, W.T. (1970), y de Warren, J., y Shelton, J., (1971). Destaca además, el artículo de McInnes y Carleton de 1982, quienes analizan la relación entre planeación financiera y el proceso de decisión.

A partir de la década de los noventa, los estudios de caso en empresas individuales en términos de planeación financiera giran en torno a problemas de optimización basados en *software* y programación lineal. Para investigaciones enfocadas a sectores o ramas industriales se realizan encuestas para conocer las prácticas existentes.

## **1.2. Concepto de Planeación Financiera**

La planeación financiera busca dar respuesta a dos cuestiones básicas que se hace la empresa en su actividad cotidiana, ¿cómo obtener y en qué aplicar los recursos necesarios para su funcionamiento interno?

El término planeación financiera ha presentado cambios desde la década de los sesenta, época en la que se comenzó a plantear su importancia para el adecuado

funcionamiento de las empresas. En este sentido, se ha conceptualizado como un modelo de simulación de variables financieras empresariales, hasta llegar a ser un plan cuyo contenido es estratégico para la operación de las organizaciones, tal como la define Rodríguez (2005: 3) “[...] es un proceso de translación a términos financieros, de los planes estratégicos y operativos del negocio a un horizonte de tiempo determinado que sirve para tomar decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas”. O bien, como lo expresa Gansel (2006: 4), “[...] es la anticipación de ingresos futuros y la aplicación de un mecanismo apropiado de toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre”.

De acuerdo a estas definiciones, la estrategia desempeña un papel central en este tipo de planeación, lo cual implica que es un proceso en el que fundamentalmente se asumen la incertidumbre y el riesgo que implica el futuro como una forma que permitirá a la organización alcanzar sus metas a través del establecimiento de objetivos, análisis y pronóstico de las condiciones de mercado, así como de un estudio del ambiente interno y de las capacidades seguidas con la formulación e implementación de estrategias que apuntan al logro de los objetivos planteados por la empresa (Hillidge, 1990).

### **1.3. Elementos Centrales de la Planeación Financiera**

La estrategia de una empresa se visualiza a través del proceso de planeación financiera por medio de tres decisiones financieras fundamentales: inversiones, estructura de capital y política de dividendos (Rodríguez, 2005), los cuales se describen a continuación.

### **1.3.1. Inversiones**

Las empresas realizan dos tipos de inversiones (Ochoa, 1998): i) aquellas necesarias para la adquisición de maquinaria, equipo de reparto, edificios, inventarios, por mencionar algunos, las cuales deben existir para la operación de la organización; ii) inversiones temporales de sus recursos excedentes, que generarán beneficios en el futuro y que posteriormente serán convertidas en efectivo para financiar nuevos proyectos.

### **1.3.2. Estructura de Capital**

En lo que se refiere a la estructura de capital de una empresa, esta decisión es un proceso interactivo en el que se determinan simultáneamente las necesidades de recursos, las fuentes mediante las cuales se van a financiar dichos requerimientos – internas o externas-, así como las condiciones en las que se dispondrá de estos recursos –costo de capital esperado- (Aybar, et al., 2003).

### **1.3.3. Política de Dividendos**

El dividendo se define como “[...] el pago realizado por una empresa a sus propietarios, ya sea en efectivo o en acciones” (Ross, et al., 2005: 923). La decisión sobre la política de dividendos a repartir entre los accionistas tiene dos opciones (Lozano, et al., 2002): otorgar un porcentaje determinado a los socios, o bien, la reinversión de dichas utilidades en la compañía, ya sea para la operación diaria o en nuevos proyectos.

#### **1.4. Proceso de Planeación Financiera**

La mayoría de las decisiones tienen periodos prolongados de ejecución, lo cual significa que se requiere tiempo para llevarlas a cabo. En un mundo con incertidumbre, se requiere que las decisiones se tomen con bastante anticipación a su implementación (Ross, et al., 2005). Aquí surgen los distintos horizontes temporales empleados en la planeación financiera: para el corto plazo se considera un año, mientras que el mediano y largo plazo abarcan lapsos mayores a un año.

El proceso de planeación financiera se orienta fundamentalmente al largo plazo, dado que su contenido estratégico es preponderante.<sup>2</sup> En este sentido, existen diversos elementos que deben ser tomados en cuenta dentro del mismo (Rodríguez, 2005): comprensión de la estrategia empresarial, consideración de las variables principales del entorno económico futuro, y la información financiera histórica.

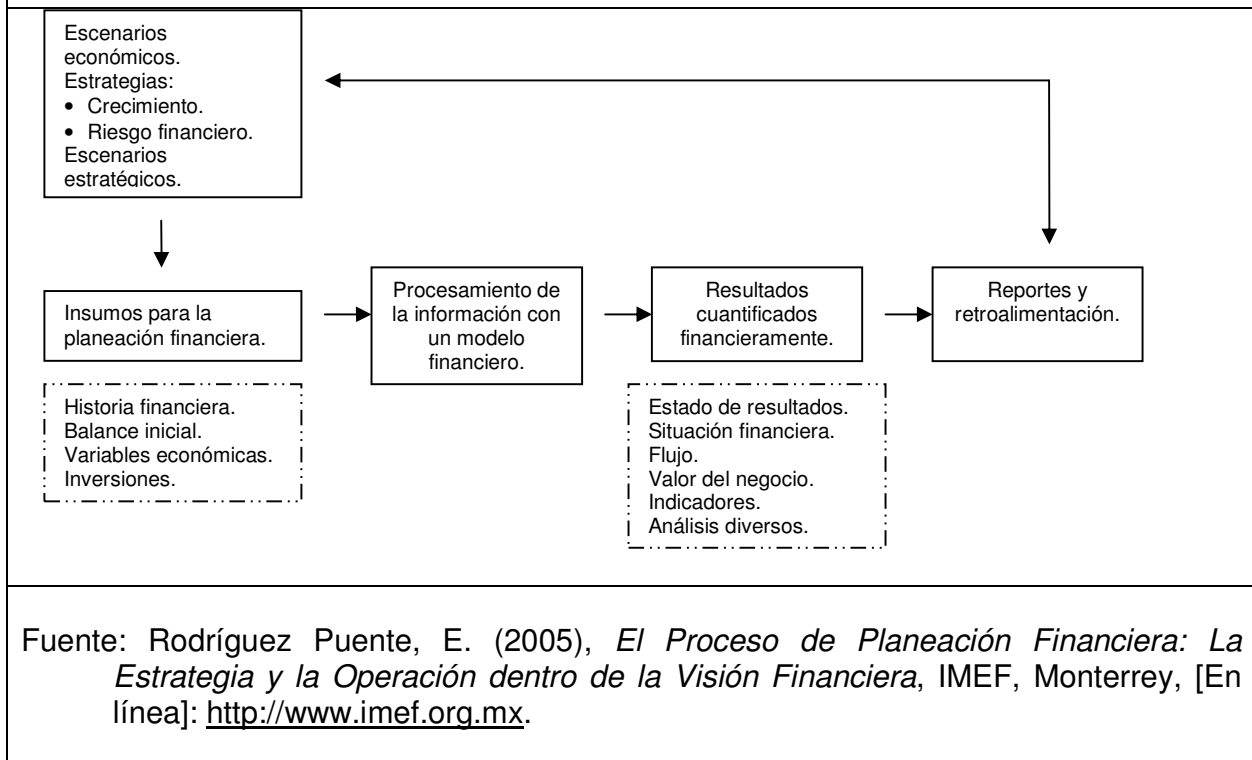
La planeación financiera toma como herramientas auxiliares, tanto la información interna como externa a la empresa, partiendo de la base de una estrategia determinada derivada de una decisión tomada en respuesta a los cambios en el entorno en el que se desenvuelve la organización. Asimismo, es un mecanismo secuencial y dinámico en el que la retroalimentación juega un papel muy importante (ver figura 1).

---

<sup>2</sup> Aunque la planeación financiera se oriente al largo plazo, en su proceso lleva implícitos el corto y mediano plazos.



**FIGURA 1. Proceso Simplificado de Planeación Financiera**



De esta forma, la planeación financiera se basa en datos conocidos, tendencias históricas, impulsores de negocio, derivaciones matemáticas y estimaciones profesionales. De acuerdo a Swanson, et al. (1999) el proceso de planeación financiera se da a través de la formulación del proyecto a realizar, la implementación de la estrategia, su evaluación y actualización.

### 1.5. Importancia de la Planeación Financiera

La planeación financiera es el resultado cuantitativo del proceso de planeación (Gansel, 2006). Dos aspectos de ésta son necesarios en cualquier organización: para sus propósitos internos –es el soporte del mecanismo de toma de decisiones-, y por otro

lado, es una fuente de información para agentes externos a la empresa, que actúan como posibles prospectos de financiamiento (bancos, prestamistas, inversionistas, por mencionar algunos). Asimismo, McMahon (2001) refiere que el manejo y control financiero –con base en la planeación financiera- son importantes durante los periodos de crecimiento de las pequeñas empresas.

Por su parte, para Larsen, et al. (2001) la planeación financiera es importante ya que las inversiones estratégicas que realizan las empresas tienen un gran impacto en su desempeño, dado que los objetivos financieros predominan en el proceso de planeación.

#### **1.6. El Presupuesto como Modelo de Planeación Financiera**

Aunque la mayoría de los directivos elaboran planes financieros, existen diferencias en la forma de realizarlos: algunos sólo los hacen mentalmente, otros mediante estimaciones escritas informales, y otros los expresan en términos cuantitativos de manera ordenada y sistemática. Es así que surgen los modelos de planeación financiera. El más utilizado es el presupuesto, el cual constituye la base estructural de la planeación financiera (Molina, 2003). El mismo se define como “[...] un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia” (Ramírez, 2005: 261).

### **1.7. Investigaciones Aplicadas**

Entre las investigaciones recientes más destacadas en este ámbito se encuentra la realizada por Wijewardena y Soyza (2001), quienes a través de la aplicación de encuestas para una muestra de 473 Mipymes manufactureras de Australia, dan cuenta de una relación directa entre la planeación financiera basada en el presupuesto anual y el desempeño productivo de estas empresas –para lo que se considera el nivel de ventas-. Un aspecto básico consiste en la importancia del grado de formalidad de la planeación financiera.

Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en un estudio realizado por Lusthaus, et al. en el 2002, propone ocho campos de la capacidad organizacional como base de la productividad, entre los que destaca la gestión financiera, y como uno de sus componentes la planeación financiera. Al respecto propone una metodología para evaluar el desempeño de las organizaciones en estas áreas, basada en la aplicación de cuestionarios de carácter cualitativo.

El trabajo de Wijewardena, et al. (2004) plantea una discusión en torno a la relación entre el nivel de sofisticación de la planeación financiera y el desempeño productivo en las Mipymes. Hacen referencia a estudios que reportan que la mayoría de éstas no cuentan con planes financieros escritos. La investigación arroja como resultado una relación directa entre planeación financiera y desempeño productivo en 168 Mipymes manufactureras de Sri Lanka. Asimismo, señala que el grado de formalidad de la planeación financiera mantiene una relación positiva con el tamaño de la organización.

## **2. La Industria de Productos Naturistas de la ZMG**

La industria de productos naturistas en México es de reciente desarrollo, y aún no se encuentra consolidada como la europea y la estadounidense, por lo que estas últimas constituyen el sector de referencia. Sin embargo, se orienta a uno de los mercados con mayores perspectivas de crecimiento a futuro.

Los productos naturistas se definen como aquellos “[...] provenientes de elementos naturales (vegetales o animales), sin conservadores o químicos, casi siempre utilizados como parte de un estilo de vida, un sistema de creencias o principios o como alternativa de las medicinas alópatas” (BANCOMEXT, 2003: 44). Sus principales categorías son: vitaminas y minerales; complementos y suplementos alimenticios; herbolaria y botánica; preparaciones homeopáticas; cuidado personal; alimentos funcionales y orgánicos; y nutrición deportiva.

La estructura de la industria de productos naturales en el país se caracteriza por la existencia de dos polos opuestos. Por un lado, se tiene la presencia de corporaciones multinacionales así como de grandes corporativos de capital nacional. Mientras que en el otro extremo se cuenta con un gran número de pequeños productores, que en su mayoría, viven en la informalidad. De lo anterior, se deriva que una de las características principales de las empresas del sector sea la baja tecnificación en los procesos (Lutter, 2000). Además, se encuentran prácticas de competencia desleal por parte de algunos fabricantes, quienes falsifican productos, por lo que la piratería es un gran problema para las organizaciones establecidas formalmente.

Es una industria en la cual la oferta y demanda depende de modas en el consumo (Gutiérrez y Betancourt, 2004). En cuanto un nuevo producto entra en boga, inmediatamente cada laboratorio elabora su propia marca, por lo que el mercado en un tiempo relativamente corto dispone de un gran número de presentaciones. Ejemplos comunes los constituyen las fibras y el calcio de coral, por mencionar algunos.

La industria nacional carece de estadísticas oficiales, sin embargo, en un perfil del sector de suplementos alimenticios en México, elaborado de manera conjunta entre la Asociación Nacional de la Industria de Productos Naturales (ANIPRON, A.C.) y la Embajada de Canadá en el país (específicamente por el Departamento de Agricultura y Agro-alimentos), se indica que el mercado de suplementos nutricionales ha experimentado un significativo crecimiento anual en términos de ventas estimado entre el 10 y 15%, desde 1996, y se espera que esta tendencia continúe.

De acuerdo a lo publicado en el perfil del sector, se menciona que aunque no existen cifras oficiales, se estima que en el 2003, el valor de mercado de estos productos fue de 5,200 millones de pesos, lo que representa aproximadamente el 10% del total del mercado farmacéutico mexicano. Además de que el Según el mismo informe, aproximadamente el 60% de los suplementos nutricionales vendidos en el país se producen localmente. Su manufactura se concentra en su mayoría en el Estado de México y en la ZMG.

Según registros del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) y ANIPRON, A.C., en la ZMG existen alrededor de 80 laboratorios de productos naturistas, de los

cuales 68 son clasificados como Mipymes que cumplen con las normas de la Secretaría de Salud, además de ser empresas establecidas formalmente.

### **3. Problemática de las Mipymes en Términos de Planeación Financiera**

De acuerdo, a cifras del *Diagnóstico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas* realizado por la Secretaría de Economía (SE) en el 2007, éstas constituyen el 99.7% de los establecimientos del país. Su importancia radica en que generan el 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y proporcionan más del 70% de los empleos.

Las cifras anteriores dan cuenta de la importancia de las Mipymes para el aparato productivo nacional, sin embargo, estos datos no son evidencia suficiente de la solidez de las mismas. De acuerdo al estudio *Las Pymes y los Empresarios* de NAFINSA, sólo el 10% de las empresas con diez años en el mercado tienen éxito, el 75% de los nuevos negocios cierran después de dos años de operaciones, el 50% quiebra al año de actividad, y el 90% muere antes de cumplir los cinco años de vida.

Según Fundes México, organismo privado que promueve la creación y desarrollo sostenible de las Pymes, en un estudio publicado en el 2002, la falta de conocimientos en administración y finanzas, así como la desorganización del empresario mexicano, son los principales factores que inciden en el fracaso de las unidades de negocio de menor tamaño en el país. Destaca una ausencia total de un sistema administrativo, así como un manejo inadecuado de recursos, además de su informalidad, falta de profesionalismo y escasez de información financiera. Al respecto, en la encuesta

realizada por el Observatorio Pyme<sup>3</sup> en México durante el 2002, se encuentra que uno de los temas de menor demanda para capacitación por parte de los empresarios en organizaciones manufactureras es el de finanzas con un 8.7%,<sup>4</sup> dado que se otorga mayor importancia a aspectos relacionados con producción (75.7%).

De esta forma, en el aspecto contable y financiero, un punto débil de las Mipymes es la planeación financiera, ya que por lo general, tienen problemas de flujo de efectivo, cuentan con capital de trabajo insuficiente y poseen mecanismos de financiamiento inadecuados. Algunos propietarios de este tipo de empresas piensan que las finanzas son algo complejo, por lo que no hacen uso de ellas (NAFINSA, 2004).

#### **4. Metodología**

Con la finalidad de realizar una descripción de las prácticas existentes en términos de planeación financiera en Mipymes productoras de naturistas de la ZMG se utilizaron encuestas dirigidas a propietarios y/o administradores de las empresas mencionadas. Las preguntas se agrupan en cinco secciones: planeación, sistemas de información financiera, inversiones, estructura de capital y dividendos.

Cabe aclarar que el cuestionario consta de 51 preguntas en total, 31 de las cuales contienen respuestas construidas de acuerdo a una escala *Likert* de cinco categorías,<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> El objetivo del Observatorio Pyme es la generación de datos cuantitativos y cualitativos sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en México. La encuesta se realizó a través del trabajo conjunto de la Secretaría de Economía (SE), el INEGI, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Universidad de Bologna de Argentina.

<sup>4</sup> Porcentaje de empresas que requirieron cursos en el tema.

<sup>5</sup> Las categorías son: nunca se realiza o no se toma en cuenta; casi nunca se realiza o muy pocas veces se toma en cuenta; a veces se realiza o de vez en cuando se toma en cuenta; la mayoría de las veces se realiza o frecuentemente se toma en cuenta; siempre se realiza o todas las veces se toma en cuenta.

mientras que 15 tienen respuestas dicotómicas y las 5 restantes cuentan con diferentes respuestas opcionales.

En cuanto a la obtención del tamaño de la muestra, dado el total poblacional (68 empresas), se realizó el contacto vía telefónica para concertar citas. Sin embargo, una de las limitantes fundamentales del trabajo, es la renuencia de los empresarios a proporcionar información de carácter financiero. Por ello, la muestra se compone de las Mipymes que accedieron a contestar la encuesta -23.5% de la población total-.

#### 4.1. Análisis de la Información

Para homogeneizar los resultados de las preguntas con escala *Likert*, se optó por expresarlos en términos de índices, para lo que se dividió la puntuación obtenida entre la puntuación máxima. Si la escala utilizada se expresa en índices, entonces se tiene:

0	0.2	0.4	0.6	0.8	1
	Nunca se realiza	Casi nunca se realiza	A veces se realiza	La mayoría de las veces se realiza	Siempre se realiza
	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

#### 5. Prácticas de Planeación Financiera en Laboratorios Productores de Naturistas de la ZMG: Evidencia Empírica

El objetivo de esta sección es proporcionar una descripción de las prácticas existentes en la industria de productos naturistas de la ZMG, de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación de encuestas.



### **5.1. Características Generales de las Mipymes Analizadas**

La distribución por tamaño de la muestra analizada es: 50% micro, 31% pequeñas y el 19% restante de medianas empresas. El 69% de las encuestas se aplicaron a los propietarios, el resto al gerente y responsables del área financiera. Destaca el hecho de que el 56% de los encuestados tienen formación académica hasta nivel licenciatura, el 25% cuentan con estudios de posgrado (especialidad y maestría) y 19% finalizaron la preparatoria.

El 81% de estas organizaciones se clasifican como familiares. En cuanto a su antigüedad, el 12.5% no tienen más de dos años de su creación; el 37.5% ha tenido una vida ubicada entre tres y cinco años; el 31.25% corresponde al rango de seis a diez años de permanencia en el mercado; y el 18.75% tiene más de diez años en el mercado. Asimismo, se cuenta en la muestra con un 12.5% de empresas cuyo giro principal son los medicamentos alópatas pero que han incluido entre sus líneas de productos los naturistas. El resto de las unidades se orienta exclusivamente a este último segmento.

### **5.2. Descripción del Proceso de Planeación Financiera**

Esta sección se orienta a detectar las prácticas existentes en términos de planeación financiera. A manera de resumen se presenta el cuadro 1 que contiene las evaluaciones del proceso de planeación financiera –y sus componentes- por empresa y de manera general.

**CUADRO 1. Evaluación del Proceso de Planeación Financiera en las Mipymes de la Industria de Productos Naturistas de la ZMG**

Empr esa	Tamañ o	Categorí a presupu esto	Planea ción	Sistemas de información						Inversio nes	Estruct ura de capital	Dividen dos
				1	2	3	4	5	6			
1	PEQU EÑA	III	0.74	0. 86	0. 82	0. 88	0. 80	0. 87	0. 91	0.68	0.50	1.00
2	MICRO	I	0.49	0. 61	0. 44	0. 60	0. 50	0. 73	0. 80	0.36	0.60	0.60
3	MEDIA NA	III	0.72	0. 70	0. 53	0. 68	0. 50	0. 80	0. 94	0.60	0.50	0.90
4	MICRO	II	0.72	0. 82	0. 69	0. 76	1. 00	1. 00	0. 89	0.84	0.80	0.60
5	MICRO	I	0.14	0. 42	0. 27	0. 20	0. 20	0. 60	0. 77	0.20	0.50	0.50
6	MICRO	I	0.18	0. 45	0. 22	0. 32	0. 50	0. 73	0. 71	0.52	0.80	0.20
7	MICRO	I	0.23	0. 42	0. 20	0. 20	0. 20	0. 47	0. 91	0.28	0.60	0.60
8	MEDIA NA	II	0.74	0. 77	0. 71	0. 68	0. 60	0. 80	0. 94	0.72	0.30	0.80
9	MEDIA NA	III	0.62	0. 64	0. 38	0. 68	0. 40	0. 80	0. 94	0.44	0.60	0.40
10	PEQU EÑA	II	0.66	0. 82	0. 78	0. 68	0. 80	1. 00	0. 89	1.00	0.60	0.60
11	MICRO	III	0.63	0. 47	0. 44	0. 20	0. 40	0. 47	0. 71	0.48	1.00	0.80
12	PEQU EÑA	II	0.94	0. 75	0. 49	0. 72	0. 70	1. 00	1. 00	1.00	0.60	1.00
13	MICRO	II	0.57	0. 63	0. 56	0. 88	0. 40	0. 80	0. 54	0.92	0.20	0.60
14	PEQU EÑA	II	0.77	0. 71	0. 53	0. 68	0. 80	0. 80	0. 89	0.60	0.60	0.90
15	PEQU EÑA	III	0.51	0. 49	0. 20	0. 72	0. 20	0. 80	0. 66	0.28	0.50	0.60
16	MICRO	II	0.77	0. 73	0. 56	0. 80	0. 70	0. 80	0. 89	0.44	0.60	0.40
Gener al	---	---	0.59	0. 64	0. 49	0. 61	0. 54	0. 78	0. 84	0.59	0.58	0.66

1 Evaluación general

2 Variables e indicadores económicos

3 Variables e indicadores tecnológicos

4 Variables e indicadores socioculturales

5 Variables e indicadores regulatorios

6 Información contable y financiera

\*Por cuestiones de confidencialidad de la información se omite el nombre de las empresas analizadas.

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo.

En las secciones posteriores se realiza un análisis detallado por cada componente de la planeación financiera, lo cual implica que no sólo se detectan las prácticas existentes sino que además se da cuenta de sus principales características.

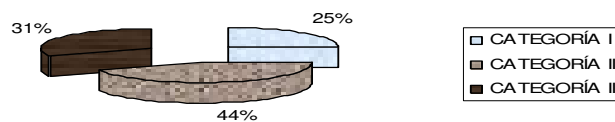
### **5.2.1. Planeación**

En este apartado se busca tener un panorama del uso de la planeación en las empresas analizadas, específicamente de la elaboración de presupuestos, así como de los sistemas de control de que disponen para estos efectos.

El 68.75% de las empresas cuentan con políticas establecidas en cuanto a su manejo financiero. El 62.5% realiza planes financieros, de las cuales la mitad considera un año como horizonte temporal. Asimismo, en el 81.25% de los casos dichos planes no se tienen por escrito.

El 68.75% de los encuestados elaboran presupuestos, de los cuales la mitad los realizan anualmente. El resto los realizan en lapsos de tiempo menores. De acuerdo a la clasificación de Wijewardena y Zoyza (2001) que presenta tres categorías para Mipymes (en la primera se tienen empresas que no realizan presupuestos por escrito, en la segunda, aquellas que utilizan presupuestos simples y, en la última, organizaciones con presupuestación detallada por área funcional) se encuentra la siguiente clasificación:

**GRÁFICO 1. Clasificación de las Empresas por Grado de Formalización Presupuestal**



Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo.

La mayor proporción de Mipymes analizadas entran en la segunda categoría, a lo cual también cabe agregar que el 91% utiliza la herramienta computacional Excel para la elaboración de presupuestos. La comparación de lo real con lo estimado y la corrección de desviaciones se constituyen como elementos fundamentales en el control presupuestal. En este sentido, se tiene que en el grupo de empresas frecuentemente se realiza, por lo que se puede calificar su sistema de control como bueno, dado que el índice calculado para este rubro se ubicó en 0.66.

En cuanto a la elaboración de sistemas de cobranza y pago calendarizados, las empresas que lo tienen muestran un porcentaje de 68.75% y 81.25%, respectivamente. Un aspecto importa radica en el hecho de que los propietarios realizan concesiones a los clientes que van más allá del lapso establecido en sus políticas de crédito, con la finalidad de retenerlos en su cartera.

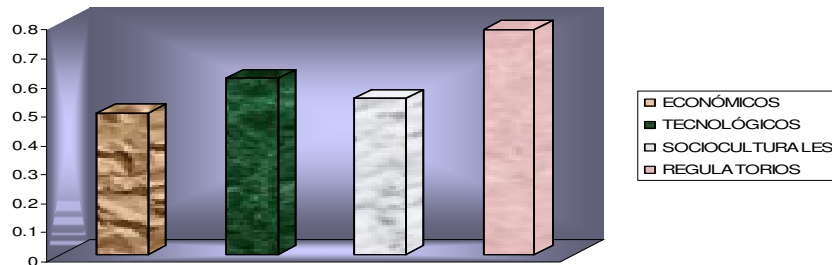
De acuerdo a la escala planteada en términos de índices, de manera global en lo relativo a planeación, se tiene un comportamiento regular para el conjunto de empresas analizadas (0.59). Destaca una calificación de excelente para una de tamaño pequeño (0.94), sin embargo, las organizaciones con una menor valoración son las catalogadas como micro, en tanto que los laboratorios clasificados como medianos se ubican en un rango establecido como bueno.

### **5.2.2. Sistemas de Información Financiera**

Este apartado tiene como finalidad establecer cuáles son las principales variables que los empresarios de la industria de productos naturistas consideran en su proceso de planeación, además de conocer sus principales fuentes de información financiera.

Para estos fines se contemplaron variables económicas, tecnológicas, socioculturales y regulatorias. Destaca el hecho de que los aspectos de regulación y tecnología son a los que mayor importancia se otorga por parte de los empresarios de esta industria, lo cual va de acuerdo al giro del negocio, dado que son manufacturas cuyos productos se destinan al consumo humano (ver gráfico 2).

**GRÁFICO 2. Índice de Importancia Asignada a Variables del Ambiente Externo en el Proceso de Planeación Financiera**



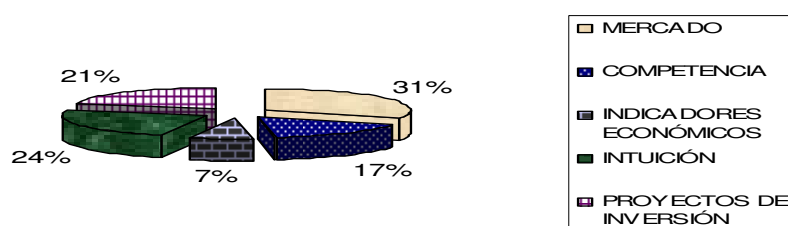
Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo.

En términos generales, los sistemas de información con los que cuentan las empresas analizadas, se valoran como buenos (0.64). A lo que además cabe agregar que individualmente, las organizaciones no obtuvieron calificaciones inferiores al rango considerado como regular.

### 5.2.3. Inversiones

Los aspectos relacionados con las inversiones juegan un papel importante en el proceso de planeación financiera, dado que las decisiones de inversión que realicen los empresarios afectarán el desempeño de sus organizaciones. En este sentido, el 75% de los encuestados no tienen políticas establecidas en cuanto a inversiones permanentes –maquinaria, equipo e instalaciones-. Asimismo consideran, como grupo, que en la mayoría de las ocasiones se analizan las posibles alternativas en la decisión de invertir (índice de 0.70). Además, en el 62.5% de los casos se conoce el punto de equilibrio de la empresa. En cuanto a la información que se utiliza para realizar una inversión destacan aspectos relativos al mercado y a la intuición (véase gráfico 3).

**GRÁFICO 3. Información que Utilizan los Empresarios en el Proceso de Decisión de Inversión**



Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo.

El proceso por medio del cual se manejan las inversiones en las empresas analizadas se puede calificar como regular (0.59). Destacan dos pequeñas unidades valoradas como excelentes en este aspecto. En contraparte cuatro organizaciones de tamaño micro dan cuenta de un mecanismo que se ubica en un rango etiquetado como deficiente.

#### **5.2.4. Estructura de Capital**

La decisión del porcentaje de deuda que el empresario decide contraer influye en el manejo financiero de la organización. En este sentido, los encuestados coinciden en que frecuentemente han recurrido al financiamiento externo (índice de 0.66). En el 75% de los casos se recurre a instituciones bancarias, mientras que a programas gubernamentales y préstamos familiares corresponde un 8% y 17%, respectivamente. Asimismo, se encuentra que en la mayoría de las ocasiones sus proveedores los han financiado a través de ventas a crédito (índice de 0.70). En cuanto a la valoración de los

mecanismos por medio de los cuales las empresas constituyen su estructura de capital, éstos se califican como regulares (índice de 0.58).

#### **5.2.5. Dividendos**

El pago de dividendos, derivado de las utilidades generadas por las empresas, está relacionado con los mecanismos de inversión. En este sentido, el 62.5% de las Mipymes no cuentan con políticas de reparto de dividendos, sin embargo, los encuestados coinciden al señalar que las utilidades de su negocio –cuando se tienen– se reinvierten en proyectos productivos de la organización. La política de dividendos establecida por el grupo de análisis en general se valora como buena (índice de 0.66).

### **CONCLUSIONES**

Dadas la evidencia obtenida, el proceso de planeación financiera que llevan a cabo las empresas productoras de naturistas de la ZMG se plasma sólo en ideas y no se formaliza, dado que el empresario no dedica tiempo a realizarlo. Esto concuerda con lo planteado por el estudio del Observatorio Pyme, quien menciona que los negocios manufactureros otorgan poca importancia a los aspectos financieros.

En este sentido, se tiene que este tipo de empresas realizan una planeación financiera muy básica e incipiente, ya que aunque la consideran importante, no se toman el tiempo necesario para llevarla a cabo de manera formal y detallada.

En cuanto a la identificación de los factores externos que influyen en la planeación financiera de este tipo de manufacturas, destaca el hecho de que los empresarios dan



mayor importancia a elementos coercitivos como lo es la regulación por parte de instituciones públicas. En el segundo lugar ubican aspectos tecnológicos, lo cual es característico de establecimientos manufactureros. Llama la atención que en último lugar coloquen variables económicas que son importantes para el funcionamiento de una economía, y donde la empresa como un actor clave de la misma no debe ser indiferente a esta información.

## REFERENCIAS

Agri-food Trade Service (2004), *Nutritional Supplements Sector Profile Mexico*, Canadian Embassy in Mexico.

Asociación Nacional de la Industria de Productos Naturales, A.C. (ANIPRON), [En línea]: [www.anipron.org.mx](http://www.anipron.org.mx).

Aybar Arias, C., et al. (Abr., 2003), "Estrategia y Estructura de Capital en la Pyme: Una Aproximación Empírica", *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 21, No. 1, Asociación de Economía Aplicada, Madrid.

BANCOMEXT (2003), *Mercados: El Yerberito*, México.

Carleton, W.T. (May., 1970), "An Analytical Model for Long-Range Financial Planning", *The Journal of Finance*, Vol. 25, No. 2, American Finance Association.

CIPI, (Mar., 2003), *Observatorio PyME México. Primer Reporte de Resultados 2002*, Secretaría de Economía, México.

Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2002.

FUNDES (2002), *Indicadores del Entorno de la Pequeña Y Mediana Empresa (Pyme) en los Países*, México [En línea]: [www.fundes.org](http://www.fundes.org)

Gansel, B. B. (2006). "Toward a Framework of Financial Planning in New Venture Creation", *SBANC Newsletter*, Issue 432-2006, [En línea]: <http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/2005/078.pdf>

Gersherski, G.W. (1970), "Corporate Models-The State of the Art," *Management Science*, Planning Executive Institute.

Gutiérrez Domínguez, M.A. y Betancourt Aguilar, Y. (2004), *El Mercado de Plantas Medicinales en México: Situación Actual y Perspectivas de Desarrollo*, RICOPLAM-RIPROFITO, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.

Hillidge, J. (1990), "Planning for growth in a small company", *Long Range Planning*, No.3, Vol. 3.

Larsen, P., et al. (2001), "Exploring IS Planning in High-Growth Medium-Sized Enterprises", *Journal of General Management*, Vol. 26, No. 3, Henley Management College, U.K.

Lozano, M.B., et al. (2002), "Papel de Política de Dividendos en las Empresas Reguladas", *Investigaciones Económicas*, Vol. XXVI, No. 3, España.

Lusthaus, C., et al. (2002), *Evaluación Organizacional. Marco para Mejorar el Desempeño*, Banco Interamericano de Desarrollo, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Ottawa.

Lutter, C.K. (2000), "Alimentos Complementarios Procesados: Resumen de las Características Nutricionales, los Métodos de Producción y Distribución, y los Costos", *Alimentos Complementarios Procesados en América Latina*, OPS, E.U.A.

Mazzarol, T. (2005), "Planning and Growth Characteristics of Small Business Owner-Managers", Centre for Entrepreneurial Management and Innovation (CEMI), Australia.

McInnes, J.M. & Carleton, W.J. (Sep., 1982), "Theory, Models and Implementation in Financial Management", *Management Science*, Vol. 28, No. 9. , American Finance Association.

McMahon, R.G.P. (Apr., 2001), "Growth and Performance of Manufacturing SMEs: The Influence of Financial Management Characteristics", *International Small Business Journal*, Vol. 19, No. 3, Management & Organization Studies.

Molina de Paredes, O.R. (2003), "El Presupuesto y la Relación Costo- Volumen-Utilidad. Herramientas de Gestión para las Pequeñas y Medianas Empresas", *Visión Gerencial*, Año 2, Vol. 1, No. 1, Venezuela.

NAFINSA (2004), *Fundamentos de Negocio*, México.

----- (2004). *Las Pymes y los Empresarios*, México.

Ochoa Setzer, G.A. (1998), *Administración Financiera 1*, 3ª edición, Pearson Educación, México.

Ramírez Padilla, D.N. (2005), *Contabilidad Administrativa*, 7ª edición, McGraw-Hill, México.

Rodríguez Puente, E. (Ene., 2005), *El Proceso de Planeación Financiera: La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera*, IMEF, Monterrey, [En línea]: <http://www.imef.org.mx>.

Ross, S.A., et al. (2005), *Finanzas Corporativas*, 7a edición, McGraw-Hill, México.

Secretaría de Economía (2007), *Diagnóstico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*, [En línea]: [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), [En línea]: [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)

Swanson, G, et al. (1999), *Guía de Planeación Financiera para Áreas Naturales Protegidas. Estudio de caso: Plan de Financiamiento de la Reserva de la Biósfera La Encrucijada, Chiapas, México*, Oficina de Desarrollo Regional Sostenible, División de América Latina y el Caribe de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

Warren, J.M. & ;Shelton, J.P. (Dec., 1971), “A Simultaneous Equation Approach to Financial Planning”, *The Journal of Finance*, Vol. 26, No. 5, American Finance Association.

Wijewardena, H. & De Soyza, A. (2001), “The Impact of Financial Planning and Control on Performance of SMEs in Australia”, *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 9, No. 4.

-----, et al. (2004), “The Impact of Planning and Control Sophistication on Performance of Small and Medium-Sizes Enterprises: Evidence from Sri Lanka”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 2.