

El Buzón de Pacioli

Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora

**ESTRUCTURA
DE PORTAFOLIOS
DE INVERSIÓN**
EN ACCIONES DE LA BOLSA
MEXICANA DE VALORES

**ASPECTOS ADMINISTRATIVOS
Y FINANCIEROS**
DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS DEL GIRO INDUSTRIAL



ITSON

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

UN PILAR EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

EDITORIAL

El Buzón de Pacioli

Instituto Tecnológico de Sonora

Dr. Isidro Roberto Cruz Medina
Rector

COMITÉ EDITORIAL

EDITOR GENERAL
María Elvira López Parra

COMISIÓN EDITORIAL
Mtra. Yara Candazuri Aguilera
Mtra. Zulema Corral Coronado
Mtro. Moisés Rodríguez Echevarría
Mtro. Oswaldo Alberto Madrid Moreno

COMISIÓN DE DIFUSIÓN Y RELACIONES
Mtra. Nora Edith González Navarro
Mtra. Nereida Aceves López
Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga

ARBITROS INTERNOS
Mtra. Nora Edith González Navarro
Mtra. Nereida Aceves López
Mtra. Mirna Chavez Rivera
Dr. Ma. Trinidad Alvarez Medina
Mtra. Zulema Corral Coronado
Mtra. Yara Landazuri Aguilera
Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga
Mtro. Sergio Aharon Moreno Velarde
Mtra. Blanca Ochoa Jaime
Mtra. Ma. Elvira López Parra
Mtra. Ma. Dolores Moreno Millanes
Mtra. Cristina Castillo Ochoa

ARBITROS EXTERNOS
Dr. Luis Ramón Moreno
Universidad Autónoma de Baja California
Mtra. Lorena Vélez García
Universidad Autónoma de Baja California
Mtra. Norma Aguilar Morales
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Mtra. Edith Georgina Súrdez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Mtra. Ma. Carmen Sandoval Caraveo
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Mtro. José Luis Rivera Martínez
Instituto Sonorense de Contadores Públicos
Mtro. Gabriel Rueda Delgado
Universidad Javeriana, Bogotá Colombia
Mtra. Ruby González Ascencio
Universidad Autónoma del Carmen, Campeche
Dra. Aida Alvarado Borrego
Universidad Occidental, Sinaloa
Dra. Ana Virginia del Carmen Maldonado Alcudia
Universidad Occidente, Sinaloa
Dra. Mónica Velarde Valdez
Universidad Occidente, Sinaloa
Dra. Laura Esther Jiménez Ferretiz
Universidad Autónoma de Tamaulipas

DISEÑO EDITORIAL
Ebba Isabela Escareño Alvarez

A MANERA EDITORIAL

La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. De ahí la importancia de elaborar en conjunto, considerando el contexto en el que está sumergida la organización, el rumbo y la filosofía que deberá seguir la empresa para alcanzar los resultados planteados.

Por otro lado, las organizaciones que mantienen una tendencia de crecimiento o bien que han permanecido en el mercado, deben hacer un análisis de sus inversiones, en caso de contar con excedentes. Existe una práctica financiera denominada estructura de portafolios de inversión que tiene como objetivo ayuda a disminuir los riesgos que lleva el invertir, considerando el mayor número de posibilidades o instrumentos, tasas, lugares y plazos que les permita tomar una mejor decisión. Esta actividad financiera no es propia de las grandes empresas, ya que la pequeña y mediana empresa que cuenta con un excedente de capital para invertir podrá hacer uso de ella y de esta manera tener posibilidades de crecimiento económico.

Finalmente en esta edición se muestra un estudio realizado a las empresas micro y pequeña con la finalidad de conocer qué aspectos administrativos y financieros son los que consideran o bien dejan de lado, pues es común que este tipo de empresas adolezcan de prácticas administrativas y financieras en su control interno ocasionando con ello el cierre o bien el nulo o poco crecimiento que las deja vulnerables en un entorno de mercado cambiante.

María Elvira López Parra
Profesora Investigadora
del Instituto Tecnológico de Sonora

INDICE

2 CRÉDITOS/A MANERA EDITORIAL

ENSAYOS

4 La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial
Strategic planning. A mainstay in the business management.

ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

20 Estructura de portafolios de inversión en acciones de la bolsa mexicana de valores (BMV)
Structure investment portfolios in shares of the mexican stock exchange (MSE)

32 Aspecto administrativos y financieros de las micro, pequeñas y medianas empresas del giro industrial (tortillerías de harina) en Cd. Ogregón, Sonora.
Administrative and financial aspects of industrial rotation micro, small and medium enterprises (flour tortilla) on Cd. Obregon, Sonora.

EL BUZÓN DE PACIOLI, Año XIII, Número 81 Abril-Junio 2013, es una publicación trimestral editada por el Instituto Tecnológico de Sonora, 5 de Febrero 818 Sur, Col. Centro, Ciudad Obregón, Sonora, México, Tel. 410-0921, <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Paginas/pacioli.aspx>, Editor responsable: María Elvira López Parra, mariaelvira.lopez@itson.edu.mx, Reservas de Derechos al Uso Exclusivo en tramite, ISSN: 1870-5839 impreso. Permiso SEPOMEX en tramite. Impresa por Taller Gráfico del Instituto Tecnológico de Sonora, 5 de Febrero #818 Sur Col. Centro, C.P. 85000 Cd. Obregón, Sonora, México. Éste número se terminó de imprimir el 30 de Junio de 2013 con un tiraje de 500 ejemplares.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del Instituto Nacional del Derecho de Autor.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. UN PILAR EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

*STRATEGIC PLANNING. A MAINSTAY IN
THE BUSINESS MANAGEMENT*

Martha Isabel Bojórquez Zapata

Antonio Emmanuel Pérez Brito

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es presentar la importancia de la planeación estratégica en la gestión empresarial. Hablar de planeación estratégica es siempre hablar en términos globales y de la forma en la que se fijarán rumbos de comportamiento que necesariamente van a incidir de forma profunda y significativa en el devenir futuro de la empresa u organización que la adopta. En la actualidad se piensa en la organización como parte de un entorno y en términos de opciones o alternativas en función de lo que se posee, de lo que la rodea y de las oportunidades o caminos posibles que puedan llevar a conseguir el objetivo perseguido, (Garrido, 2009).

La planeación estratégica trae múltiples beneficios (que exceden a sus desventajas) si se aplica de la manera correcta, no obstante, conlleva riesgos inherentes que pueden ser superados con la adecuada vigilancia y control.

Palabras Clave: Estrategia, Planeación Estratégica, Organizaciones.

ABSTRACT

This paper's objective is to present the importance of the strategic planning in business management. Speaking of strategic planning is always speaking in general terms and how to fix paths of behavior will necessarily affect deeply and significantly in the future evolution of the company or organization that adopts it. Today we think of the organization as part of an environment and in terms of options or choices based on what you have, of its surroundings and the opportunities or pathways that can lead to achieving the objective, (Garrido, 2009).

Strategic planning brings multiple benefits (which exceed its disadvantages) if applied in the right way, however, there are inherent risks, which can be overcome with proper monitoring and control.

Keywords: Strategy, Strategic Planning, Organizations.

INTRODUCCIÓN

Según Jiménez (2005), el entorno de los negocios se ha visto afectado a lo largo de la historia por distintos niveles de turbulencia; de aquí que la administración y la gestión hayan desarrollado enfoques sistemáticos con el fin de hacer frente a la complejidad, la novedad y la incapacidad de la predicción. A medida que se ha ido haciendo más complejo, más dinámico y menos previsible, los sistemas se han hecho más sofisticados y cada novedad se ha ido asimilando a las anteriores. Así, la evolución de la administración y la gestión incide en una respuesta de adaptación al futuro decreciente.

Este mismo autor señala que las empresas y tal vez una gran parte de las organizaciones, están en competencia: en los factores productivos, en los clientes, en los ingresos con qué hacer frente a los costos, etc. Los empresarios tienen que tomar decisiones para conducir el diseño de la estrategia a la práctica. Las que implican a la estrategia incluyen: la selección de objetivos, la elección de los productos y servicios que ofrecer, el diseño y la configuración de las políticas que determinan cómo establecer las posiciones competitivas de la empresa en los mercados, la elección de un nivel apropiado de perspectiva y diversidad, y el diseño de la estructura organizativa, los sistemas administrativos y las

políticas utilizadas para definir y coordinar el trabajo. Por ello la planeación estratégica de las organizaciones está en el centro de la creación de riqueza en la sociedad industrial moderna.

Señala Steiner (2007), que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por lo que cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expondrá a un desastre inevitable.

El presente artículo muestra la conceptualización de la estrategia, la formulación de la estrategia, los componentes de la planeación estratégica, las características de la planeación estratégica, los beneficios, sus limitaciones y finalmente los modelos de planeación estratégica.

DESARROLLO

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2001), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Para Garrido (2006, p.229), la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y por último, en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición. Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores entre otros:

- Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades,
- La evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores,
- La evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos,
- Las acciones de la competencia.

Castañeda (2009), considera que estrategia es un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores.

En este tenor, Porter (2008, p.3), considera que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque. Según Porter la estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional y añade que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

- La amenaza de nuevos competidores,
- La amenaza de productos o servicios sustitutos,
- El poder de negociación con los proveedores,
- El poder de negociación con la competencia,

- La rivalidad entre las empresas.

Ross y Kami (1973), definen a las estrategias como programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

Para Steiner (2007), la estrategia se refiere a aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor.

De acuerdo con Mintzberg y Quinn (1998), la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

Finalmente, Hax y Majluf (1996, p.63), proponen que la estrategia:

- Determina y revela el propio centro de la organización en términos de sus objetivos de largo plazo, de sus programas de acción y/o sus prioridades en la asignación de recursos.
- Refleja la decisión acerca del giro del negocio en que está la organización.
- Persigue la ventaja competitiva sustentable de largo plazo al responder apropiadamente a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa, mediante el manejo adecuado de las fortalezas y debilidades de la organización.
- Identifica las tareas gerenciales con claridad en los niveles directivos.
- Identifica las tareas gerenciales con claridad en los niveles funcionales.
- Es un patrón de decisiones unificador, coherente e integral.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que la empresa hace a sus grupos de interés.
- Es la expresión de un intento estratégico para mover la empresa hacia un estado de excelencia.
- Está orientada a desarrollar y fortalecer las competencias sustantivas, habilidades distintivas y capacidades de la empresa que contribuyan a asegurar la ventaja competitiva sustentable.

Del análisis de las anteriores definiciones, se puede concluir que la estrategia es vista como la piedra angular de todos los cursos de acción que una empresa se proponga. La implementación de las estrategias permitirá el desarrollo de ventajas competitivas entre otros beneficios para las empresas. La formulación de estrategias tiene una orientación a largo plazo y sirve de base para todos los elementos que integran la planeación estratégica.

FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), el proceso de formulación de estrategias puede ser analizado desde la perspectiva de diez escuelas:

- Escuela de diseño: Esta escuela propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas.
- Escuela de planificación estratégica: Esta escuela acepta casi todas las premisas de la escuela anterior agregándole una ejecución altamente formal, casi en el límite de lo mecánicamente programado.
- Escuela de posicionamiento. Esta escuela incorporó contenido en el sentido de subrayar la importancia de las estrategias mismas, no sólo del proceso a través del cual habrían de ser formuladas. Uno de sus representantes más destacados fue Michael Porter.
- Escuela empresarial: Esta corriente no sólo concentró el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único, sino que también hizo hincapié en los procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad y percepción. Promueve la visión.
- Escuela cognoscitiva: Esta escuela pretende entender el proceso de formación de estrategias en la esfera del conocimiento humano, en especial utilizando el campo de la psicología cognoscitiva.
- Escuela de aprendizaje: De acuerdo con esta escuela, las estrategias emergen cuando las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella.
- Escuela de poder: Esta escuela caracteriza a la formación de estrategia como un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares.
- Escuela cultural: Esta escuela considera la creación de estrategia como un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura. Se concentra en la influencia de la cultura en el mantenimiento de la estabilidad estratégica.
- Escuela ambiental: Esta corriente considera a la organización como un ente pasivo, que sólo reacciona al entorno. La creación de estrategia se reduce a una especie de proceso reflejo. Ubica al entorno como una de las tres principales fuerzas del proceso junto con el liderazgo y la organización.
- Escuela de configuración: Esta escuela ofrece la posibilidad de reconciliación, una manera de integrar los mensajes de las otras escuelas. Considera que si una organización adopta estados de existencia, entonces la creación de estrategia se convierte en un estado de pasaje de un estado a otro.

Las diez escuelas pueden ser agrupadas en cuatro conjuntos. Las escuelas del diseño, planificación y posicionamiento son de naturaleza prescriptiva, es decir, se ocupan del modo en que debieran formularse las estrategias que de la manera en que necesariamente se crean. Las escuelas empresarial, cognoscitiva y de aprendizaje consideran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias, y han estado más interesadas en describirlo que en prescribir un comportamiento ideal. Las escuelas de poder, cultural y ambiental tratan de ampliar el proceso de formación de estrategia más allá de lo individual,

de extenderlo a otros grupos y a otros actores. Por último, la escuela de configuración que en realidad se trata de una combinación de todas las demás.

De acuerdo con Porter (1995), la importancia que las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. Con ella se garantiza que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes. Porter considera que diseñar una estrategia consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas.

Steiner (2007, p.76) considera que para iniciar un proceso de planeación estratégica se puede proceder desde diferentes puntos de partida, sin embargo, tarde o temprano todos los elementos del modelo de planeación estratégica que se haya decidido usar deberán ser abarcados, ya sea explícita o implícitamente. Steiner señala los siguientes puntos de partida para una planeación estratégica formal:

- Misión de la empresa.
- Suerte.
- Identificación de oportunidades y peligros, potencialidades y debilidades.
- Objetivos.
- Un problema.
- Momento de intuición.
- Pronóstico y recopilación de información sistemáticos.
- Investigación y desarrollo.
- Estrategia.
- Productos y/o mercados
- Oportunismo

Una vez definida la estrategia y descrito el proceso de formación de las estrategias se procederá a definir el concepto de planeación estratégica y sus componentes.

LOS COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para Mintzberg y Quinn (1998, p.29), los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

- Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- Políticas: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los

principales objetivos.

- Decisiones estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Según Ramírez y Cabello (1997), la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión.

De acuerdo con Pacheco (2006, p.38), la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos. Este autor señala que el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes:

- Selección de la misión y principales metas corporativas;
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y as amenazas
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización;
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y
- La implementación de la estrategia.

Sielinski (2007, p.33), señala que un proceso básico de planeación estratégica debe contener los siguientes elementos:

- Crear una misión,
- Crear una visión,
- Establecer metas,
- Identificar estrategias,
- Crear planes de acción,
- Dar seguimiento al plan y actualizarlo.

De acuerdo con Castelán (1985), la planeación estratégica es un proceso continuo, el cual involucra una secuencia definida de pasos donde se hace uso de la información propia de la empresa y ajena a ella, y de la cual es necesario hacer una selección.

Hellebust y Krallinger (1991), señalan que un plan estratégico es el movimiento planeado desde un presente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años. Para tener éxito, un administrador debe ser capaz de desarrollar la fuerza motivadora organizacional necesaria para este movimiento. Mencionan que la estrategia se descompone en segmentos anuales y, a medida que va transcurriendo cada año, el siguiente se detalla en planes y presupuestos anuales. Asimismo señalan que los clientes, a través del mercado, votan con su dinero por los productos y servicios que

piensan que pueden satisfacer sus necesidades. Las empresas que progresan son las que se dedican a satisfacer esas necesidades.

Según estos autores, para preparar un buen plan estratégico los directivos necesitan comprender bien el pasado de la empresa, es decir, resulta difícil discernir a dónde se quiere conducir la empresa, a menos que se comprenda dónde ha estado y cómo llegó a ese punto. El conocimiento del pasado de un negocio implica contar con una buena comprensión de:

- Los recursos humanos
- Los productos
- Los mercados y sus segmentos
- El proceso de fabricación
- La investigación y desarrollo
- Las inversiones
- Las relaciones públicas y gubernamentales

Hellebust y Kallinger (1991), señalan necesario además, comprender el presente y finalmente comprender las posibles alternativas futuras. Seleccionar un objetivo es escoger una de las alternativas posibles futuras del negocio. El hecho de que un objetivo sea alcanzable no significa que seguramente se logrará. Es necesario tomar en cuenta los recursos disponibles o como allegarse a dichos recursos.

Según Arranz (1995), la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla. La planeación estratégica se propone analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes. La planeación estratégica requiere de una forma particular de pensar para poder imaginar escenarios futuros y producir ideas, habilidad de planeación, capacidad de decisión para llevarla a cabo.

Para Arranz (1995), la misión refleja el propósito de la organización, determina el porqué de su existencia y establece el concepto del negocio en que está involucrada. La misión es una descripción concisa de lo que hace la organización y cuáles son sus características que le permiten proporcionar bienes, productos, servicios o satisfactores a sus clientes dentro de un marco ambiental. Generalmente el enunciado de la misión se formula en términos del producto genérico y de su mercado principal, en forma que quede equilibrado lo muy general con lo muy específico.

Desde el punto de vista de Dussel, Piore y Ruiz (1997), la base del crecimiento y permanencia de las empresas radica en el diseño de estrategias que la hagan competitiva y esto se logra con un proceso de planeación y control que involucra desde al dueño o propietarios hasta la última de las áreas de responsabilidad para lo cual es importante el establecer objetivos y metas por área, de tal forma que embonen con la dirección que la administración se fije.

Para lograr comprender el comportamiento de las empresas locales en entornos desarrollados en materia de competitividad lo importante es conocer las fuerzas que la mueven.

Los mismos autores señalan que la planeación estratégica es una actividad ejecutiva que algunos dicen llevar a cabo pero pocos pueden explicar cómo se hace. Planear es la actividad más fácil de comentar pero la menos fácil de poner en práctica.

Según Martínez (2002), la planeación estratégica, es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante. Señala que la respuesta no es fácil, principalmente como consecuencia de las múltiples variables externas que interactúan en el medio ambiente de las organizaciones. Son las variables sobre las cuales los gerentes no tienen control, pero sí pueden y deben de responder mediante planes estratégicos. Un futuro incierto y cambiante se complica por la interrelación de fuerzas y tendencias ambientales que proyectan fenómenos complejos de gran peso cualitativo, más cuando se analizan apropiadamente esos fenómenos, es posible construir escenarios futuros que adecuen a una organización y perfilen sus productos, sus clientes, su competencia y su tecnología; es decir, de la apropiada interpretación de las fuerzas y tendencias del medio, dependerá la calidad de respuesta al futuro, a partir del momento presente. Independientemente de las palabras que se utilicen, la idea central de lo que es la planeación estratégica se resume como sigue: la planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro. De igual manera Martínez (2002), establece que la planeación estratégica de hecho es un proceso de tomar decisiones al más alto nivel, deriva su complejidad en las variadas alternativas u opciones estratégicas que se definen para lograr un determinado objetivo a largo plazo. La elección se complica en virtud de las modalidades que se establecen cuando se interrelacionan los factores estratégicos, incluyendo, además, que cada uno de estos factores también pueden variar por el toque personal que le endose la alta dirección y por las potencialidades de cambio que en sí mismo presenten.

Según Rodríguez (2005), la planeación estratégica es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma.

De acuerdo con Beal y Apfelthaler (citados en Quintal 2005, p.41), conforme las actividades y áreas funcionales de la organización se tornen más complejas, la planeación estratégica se desarrollará a través de varias fases: comenzará con planes financieros simples y presupuestos; continuará con la planificación basada en pronósticos; y posteriormente se llevará a cabo la planificación orientada externamente.

Steiner (2007), define la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para comprenderla:

- La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales: significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
- La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla

planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

- La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemática y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Steiner (2007), menciona que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa.

La mayoría de los autores coinciden en que la planeación estratégica es un procedimiento a largo plazo, el cual consistirá en el desarrollo de ciertos objetivos y la manera en que se deberán cumplir para llegar al resultado esperado. Sin embargo, el procedimiento no es algo estático, sino que debe y puede ser monitoreado a lo largo del periodo de implementación a fin de detectar y corregir posibles errores. La planeación estratégica puede ser aplicable a cualquier tipo de negocio; sin embargo, se debe tener el cuidado de adaptarla dependiendo del negocio de que se trate, de sus características y condiciones.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con Castelán (1985), dos son las características de planeación estratégica dado su enfoque a largo plazo:

- La incertidumbre, porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive en cuanto a sus potencialidades.
- La decisión: no obstante la situación de incertidumbre a la cual el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir.

De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand et al. (1999), las premisas de la escuela de la planificación son:

- Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de

listados y sustentada por técnicas.

- En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación.
- A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas presentando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

Según Rodríguez (2005), la planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo y sus principales características son:

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- Trata con cuestiones básicas.
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas
- Se trata de una planeación de largo alcance.
- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa

BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para Steiner (2007, p.41), algunos beneficios de la planeación estratégica son:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
 1. simula el futuro
 2. aplica el enfoque de sistemas
 3. exige el establecimiento de objetivos
 4. revela y aclara oportunidades y peligros futuros
 5. proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
 6. sirve de base para otras funciones directivas
 7. mide el desempeño
 8. señala asuntos estratégicos
- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:
 1. mejora el canal de comunicación,
 2. capacitación de los directivos,
 3. incrementa el sentido de participación.

Quintal (2005, p.61), considera que entre los beneficios más importantes se encuentran los siguientes:

- Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
- Construir un equipo de trabajo experto.
- Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.
- Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.

- Proporcionar apoyo político.
- Incrementar la productividad de los empleados.
- Reforzar la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas.
- Como proceso de capacitación a los directivos.
- Crear sentido de participación a todos los niveles.
- Proporcionar una mayor capacidad para manejar las situaciones de incertidumbre.
- Detectar oportunidades y amenazas que se generan en el entorno, y ubicar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Producir información estratégica para la toma de decisiones.

LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Mintzberg, Ahlstrand et al. (1999), existen tres falsedades de la planificación estratégica:

- Falacia de la predeterminación: la planificación estratégica no sólo requiere un seguimiento de los pronósticos, sino también estabilidad durante la creación de la estrategia. Las buenas estrategias no se fijan en un programa, concebidas de manera inmaculada. Pueden producirse en cualquier momento y en cualquier lugar en una organización con capacidad de adaptación. Si la estrategia significa estabilidad, entonces su creación significa interferencia inesperada.
- Falacia de separación: si el sistema se ocupa de pensar, entonces el pensamiento debe estar separado de la acción, la estrategia de las operaciones (tácticas), la formulación de la aplicación, los que piensan de los que hacen y los estrategas de los objetos de sus estrategias. Lo anterior es totalmente falso, los directivos que se apartan y los planificadores ensimismados no sólo generan malas estrategias, no generan ninguna en absoluto. La creación efectiva de estrategia conecta la acción con el pensamiento.
- Falacia de formalización: las investigaciones indican que la creación de estrategias es un proceso tremendamente complejo que comprende los procesos más sofisticados, sutiles y a veces subconscientes del conocimiento humano y social. Éstos recurren a toda clase de fuentes de información, muchas de las cuales no son cuantificables y sólo resultan accesibles para los estrategas que tienen los pies en el suelo. Son procesos que no siguen ningún programa determinado ni ninguna huella establecida. Inevitablemente, los estrategas efectivos exhiben ciertas cualidades sobresalientes y, aunque actúan en forma premeditada, suelen dejar de lado los planes formales para aparecer como visionarios informales.

Según Steiner (2007, p.49-51), algunas limitaciones de la planeación estratégica son:

- El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado.
- Puede existir resistencia interna.
- La planeación es cara.
- Pueden existir crisis momentáneas.
- La planeación no es tan fácil.

- Los planes concluidos limitan las opciones.
- Pueden existir limitaciones impuestas diferentes a las limitaciones inherentes a la planeación estratégica.

Funston y Ruprecht (2007), mencionan que unos de los riesgos de la planeación estratégica es conseguir un resultado, el cual no era el deseado. La planeación estratégica es importante y a la vez intimidante. El crecimiento del riesgo y la incertidumbre parecen ser motivadas por dos grandes factores: la velocidad y la conectividad. Lo anterior se refiere a la rapidez con que cambian el entorno y las condiciones en las que la organización se ubica. Por conectividad se refiere a que en la actual economía global, cualquier cambio en cualquier organización puede ocasionar un impacto instantáneo en otras compañías de otras industrias o regiones.

MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Mintzberg y Quinn (1998, p.11), señalan que los pasos principales de un programa de planeación estratégica son:

- Fijación de objetivos: consiste en la elaboración de extensos procedimientos para explicar y siempre que fuera posible, cuantificar los objetivos de la organización.
- Verificación externa: un elemento importante en la revisión de las condiciones externas de la organización es el conjunto de pronósticos que se realizan respecto al futuro.
- Verificación interna: consistente en el estudio de las propias virtudes y flaquezas de la organización.
- Evaluación de estrategia: cómo el proceso de evaluaciones presta a la elaboración y cualificación, abundan las tecnologías, desde los simples y primitivos cálculos de rédito sobre inversión, hasta un torrente de técnicas más modernas como la valoración de la estrategia competitiva, análisis de riesgo, curva de valor y diversos métodos asociados con el cálculo de valor para los accionistas. Tal como queda evidenciado por los nombres, la mayoría están orientados hacia el análisis financiero.
- Puesta en operación de la estrategia: la puesta en operación de las estrategias da lugar a todo un conjunto de jerarquías, las cuales se cree que existen en distintos niveles y con diferentes perspectivas temporales. Los amplios planes estratégicos a largo plazo tienen prioridad, seguidos por los planes a mediano plazo, los cuales a su vez dan lugar a los planes operativos a corto plazo para el año siguiente.
- Fijar plazos para todo el proceso: No sólo deben programarse las etapas del proceso, sino también los momentos precisos en que deberán ser llevadas a cabo.

Ramírez y Cabello (1997), exponen un modelo para realizar la planeación estratégica el cual incluye ocho etapas. Este modelo se integra por tres grandes puntos muy importantes los cuales son: hacia dónde se quiere ir, dónde se está y como llegar allá.

- Definir dónde se quiere estar, incluye dos etapas: la definición de la misión del negocio y la definición de los valores del negocio.
- Profundizar sobre dónde estoy incluye: identificación del negocio, análisis de la in-

dustria, identificación de los factores básicos de competencia e identificación de las fuerzas y debilidades.

- Cómo llegar a dónde se quiere estar, partiendo de dónde se está, incluye la definición de la dirección estratégica y la definición de planes de acción.

Mintzberg et al. (1999), presentan un modelo de planificación estratégica integrado por cuatro jerarquías, sus principales componentes son: una jerarquía asignada para objetivos, otra jerarquía para presupuestos, otra para estrategias y la última jerarquía para programas. Por un lado están las estrategias y programas bajo el título de planificación para la acción. Éstos se ocupan de tomar decisiones de antemano, para impulsar determinadas conductas. Por el otro lado están los objetivos y presupuestos denominados control de desempeño, diseñados para evaluar los resultados de las acciones.

En el modelo completamente desarrollado, los objetivos impulsan la formulación de estrategias que, a su vez, generan programas cuyos resultados influyen sobre los presupuestos con el propósito de ejercer control.

De acuerdo con Castañeda (2009), un plan estratégico debe ser diseñado de la siguiente manera:

- **Misión:** El director define el propósito de existir de su empresa y los valores que representa.
- **Visión:** El director pone por escrito lo que imagina que puede ser su empresa en un cierto plazo (uno, cinco, diez o más años).
- **Objetivos:** El director define los objetivos superiores derivados de la misión y la visión.
- **Estrategia:** El director, con base en la misión, visión y objetivos de su empresa, decide cómo lograrlos de manera armónica y, al mismo tiempo, diferenciándola de las demás empresas con las que compite. Para llegar a una formulación aceptable de la estrategia (el cómo), consulta con su cuerpo directivo e incluso con personal de niveles inferiores. También analiza las fortalezas y debilidades de su empresa, así como las amenazas y oportunidades presentes y potenciales en el entorno: económico, social, político, tecnológico, internacional, legal y físico. Incluso puede recurrir a consultores en planeación estratégica. También hace un análisis de sus competidores actuales y potenciales.
- **Modelo de negocios:** El director define con más precisión los diferentes aspectos de su estrategia con un énfasis especial en quiénes son sus clientes y cómo puede darles un valor agregado superior al que sus competidores ofrecen. El modelo incluye todas las etapas de la cadena de valor: diseño, adquisición de materiales, fabricación, logística, distribución, promoción, venta, cobranza y servicio post-venta.
- **Plan de acción:** El director y su gente preparan los planes de acción específicos para cada función, de manera que estén alineados con el modelo de negocio, la estrategia, la visión y la misión. Cada plan estipula los responsables de las tareas y los calendarios de implementación correspondientes. Los directores de diferentes funciones se ponen de acuerdo entre ellos; lo mismo hacen los subordinados de los mismos.

- Implementación: El director hace seguimiento frecuente (mensualmente de preferencia, y más frecuentemente para ciertos procesos clave). En caso de incumplimiento, toma acción de inmediato, incluyendo la remoción de personal, sin importar el rango que tengan los empleados incumplidos, pues no puede permitir que la ineficiencia de alguno(s) trastorne la implementación de la estrategia general. De ser necesario, hace ajustes a los planes.

CONCLUSIONES

Numerosos autores entre ellos Mintzberg, Porter, Pacheco, Ramírez, Cabello, Arranz, Rodríguez, Dussel, Piore, Ruíz, Hellebust y Krallinger, conciben a la planeación estratégica como un procedimiento o herramienta utilizada por las empresas para establecer los objetivos a cumplir para llegar al fin deseado. Generalmente contiene una visión a futuro y objetivos de largo plazo.

La planeación estratégica no es una fórmula universal para cada empresa; puesto que depende de muchos factores y características de la empresa en la cual se quiere aplicar. Generalmente, existe la creencia de que la planeación estratégica es aplicable únicamente en las empresas grandes, sin embargo, también es aplicable a la pequeña empresa sabiéndola adaptar a sus propias necesidades y características tal como señalan Rodríguez y Steiner. Como señala Martínez (2002), la planeación estratégica no es un método de técnicas específicas o de métodos y procedimientos inflexibles para elaborar un plan. Tampoco se trata de manejar exclusivamente modelos o variables cuantitativas. No se refiere a las decisiones que habrán de tomarse en el futuro ni es formulación de pronósticos.

En la actualidad, existen varios modelos de planeación estratégica diseñados para ser implantados en las empresas; sin embargo, como ya se ha mencionado, éstos deben ser analizados y adaptados a las condiciones y características especiales de la pequeña empresa o en general, al tipo de negocio en el que se desee implementar.

REFERENCIAS

- Arranz, A. (1995). *Planeación estratégica integral*. México: instituto internacional de capacitación y estudios empresariales, S.C.
- Castañeda, L. (2009). *Alta dirección en las Pymes*. México: Ediciones Poder.
- Castelán, B. (1985). *Planeación estratégica y control de gestión su interacción*. México: ECASA.
- Dussel, E., Piore, M. y Ruiz, C. (1997). *Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*. México: UNAM.
- Funston, R y Ruprecht, B. (2007). *Risk in the strategic planning process*. Extraído el 18 de marzo de 2013 desde http://www.ermisco.com/news_info/articles/Risk%20In%20the%20Strategic%20Planning%20Process.pdf
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. 2ª ed. España: Mc Graw Hill.
- Hax, A. y Majluf, N. (1996). *The strategy concept and process. A pragmatic approach*. 2ª ed. Estados Unidos.

- Prentice Hall
- Hellebust, K. y Krallinger, J. (1991). *Planeación Estratégica Práctica*. México: Compañía Editorial Continental.
- Jiménez, J. (2005). *Dirección Estratégica y Viabilidad de Empresas*. México. Ediciones Pirámide.
- Koontz, H y Wehrich, H. (2001). *Administración una perspectiva global*. 11ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Martínez, F. (2002). *Planeación Estratégica Creativa*. México: editorial PAC.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México:Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Argentina: Granica.
- Pacheco, C., (2006). *Presupuestos un enfoque gerencial*. México: IMCP.
- Porter, M. (1995). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental, Décima primera reimpre-
sión.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 35, 1-10
- Quintal, A. (2005). *Desarrollo estratégico de la pequeña empresa impulso a la economía de Yucatán*. México:
UADY.
- Ramírez, D. y Cabello, M. (1997). *Empresas Competitivas*. México. Editorial McGraw Hill.
- Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. (5ª ed). México:
Thomson.
- Ross, J. y Kami, M. (1973). *Corporate management crisis Why the mighty fail?* Estados Unidos. Prentice Hall.
- Sielinski, H. (2007). Strategic planning is key to family business success. *Grand rapids business journal*, p 24.
Extraído el 10 de abril de 2013 dese <http://www.grbj.com/GRBJ/ArticleArchive/Article+Archive.htm?Channel={A38B0C96-9FB7-4A69-A3CA-B1F93BB8F8F7}>
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México. Grupo editorial patria. Tri-
gésima cuarta reimpresión.

ESTRUCTURA DE PORTAFOLIOS DE INVERSIÓN EN ACCIONES DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES (BMV)

*STRUCTURE INVESTMENT PORTFOLIOS
IN SHARES OF THE MEXICAN STOCK EX-
CHANGE (MSE)*

Yara Landazuri Aguilera

Rodolfo Valenzuela Reynaga

Roberto Ruiz Pérez

RESUMEN

En un contexto económico y financiero, en el que los cambios aparecen cada vez más vertiginosamente, es necesario emprender acciones que contribuyan a generar certidumbre en las actividades de inversión y financiamiento. La administración de portafolios de inversión permite, justamente, establecer un escenario en el que se pretende obtener el mayor beneficio posible al mínimo riesgo operable. El presente documento, muestra un análisis en el que se diseña una propuesta de inversión, considerando como sujetos de estudio veinticinco emisoras que cotizan en el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC), de la Bolsa Mexicana de Valores; una vez aplicado el procedimiento, el cual consistió en identificar las acciones que reportaban mejores niveles de rendimiento y riesgo, en un periodo de tiempo establecido, así como la aplicación de fórmulas estadísticas para la determinación de parámetros tales como; rendimiento esperado y riesgo de los portafolios construidos a partir de la selección de los instrumentos emitidos por las empresas emisoras GRUMA e ICA, se estableció que los resultados más relevantes giraban en torno a las opciones de portafolios conformados por una estructura de inversión correspondiente a, 85% en acciones de GRUMA y 15% en activos emitidos por la emisora ICA.

Palabras Clave: Acciones, Portafolios, Curva frontera eficiente, Ponderación

ABSTRACT

In an economic and financial context in which the changes are increasing rapidly, it is necessary to take action to help generate certainty in investing and financing activities. The investment portfolio management can precisely set a stage in which we want to get the maximum benefit with minimum risk operable. This paper presents an analysis which designs an investment proposal, considering as subjects twenty stations listed Price Index (IPC) of the Mexican Stock Exchange, once applied the procedure, the which was to identify actions that reported higher levels of return and risk, over a period of time, and the application of statistical formulas for determining parameters such as, expected return and risk of portfolios constructed from the selection of instruments issued by companies GRUMA and ICA, it was established that the most relevant results revolved around options portfolios comprised of investment structure corresponding to, 85% stocks and 15% GRUMA in assets issued by ICA.

Keywords: Stocks, Portfolio, Efficient Frontier Curve, Weighting

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

La economía es una ciencia que estudia la forma en que se aplican los recursos, en producir y distribuir mercancías, de ahí viene la necesidad del financiamiento e inversión; El área de las inversiones estudia que hacer con un excedente de dinero y la forma en como se puede eficientar la administración del mismo. Cuando se desea invertir en el mercado financiero, al invertir y obtener una acción de alguna empresa se convierte en propietario en esa cantidad de sus activos, equipos, terrenos, entre otros. La persona que obtiene dicha acción se le llama inversionista. Esta área se enfoca también en buscar la mejor combinación o portafolios de activos financieros para invertir el dinero excedente

de una persona física o moral, las personas que se encargan de realizar estas operaciones se les conoce como intermediarios bursátiles, corredores o analistas de inversión.

Los fondos de inversión surgieron por primera vez en España a mediados de los 80, en un principio no fueron importantes debido a que no ofrecían ventajas ni a los inversores ni a las entidades que los comercializaban, años después el entorno macroeconómico facilitó el despegue de los fondos de inversión gracias a que mejoraron los mercados financieros y empezó a ser habitual que muchas personas tuvieran sus ahorros en fondos de inversión de algún banco (Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2006).

La Bolsa Mexicana de Valores (BMV) ofrece diversos instrumentos financieros, los cuales se negocian a través de casas de bolsa autorizadas por la Comisión Nacional Bancaria de Valores (CNBV), estas ofrecen al público inversionista diversas opciones para que estos obtengan rendimientos en el mercado nacional.

Las inversiones en acciones son las más atractivas para el público conocedor debido a que generan mayor rendimiento, sin embargo estos instrumentos son los que emanan mayor riesgo. Este documento pretende ejemplificar como se calculan los rendimientos de las acciones de la BMV, en un periodo breve de tiempo, como se calcula el riesgo a través del cálculo de las varianzas y los supuestos rendimientos económico que se pueden alcanzar de invertir cierta cantidad de efectivo, en un tiempo dado, todo esto solo con el apoyo de las herramientas básicas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existen diversos problemas para el inversionista al momento de tomar la decisión de realizar una inversión, entre los más importantes se encuentran la falta de información y educación de los mercados financieros, esto puede hacer más probable el fracaso en dicha inversión y llevar a la preocupación o incertidumbre; Por otra parte la falta de ahorro también es un problema latente, actualmente en México el hábito de ahorro se ha debilitado fuertemente, debido a las crisis a que se presentan cada vez más recurrentes, la inflación es otro factor que demerita el ahorro y si a esto se le suma el desempleo de los últimos años, el salario mínimo cada vez menos suficiente para cubrir las necesidades de los habitantes, lo cual no permite que exista un excedente de dinero que se pueda disponerse en su caso para ahorrar y así poder generar una inversión de mediano plazo. De lo anterior surge la siguiente interrogante ¿Qué información sirve al inversionista como elemento clave para que este pueda tomar la decisión de invertir sus recursos en acciones de la Bolsa Mexicana de Valores o dejarlo en instrumentos conocidos como de ahorro tradicional?

JUSTIFICACIÓN

Actualmente existen personas que desconocen las diversas alternativas que existen de inversión, las causas más probables es el poco interés que tienen en invertir, y por otra parte se encuentra la crisis económica del país que no permite la inversión debido a los bajos salarios que existen. Son pocas las personas que tienen la posibilidad de realizar

una inversión, es por ello que se dará a conocer una de las opciones para invertir el excedente de recursos económicos a partir de una estimación de recursos razonablemente accesible. Por lo anterior es importante fomentar la inversión, la cual generara rendimientos incrementando el capital del inversionista, además contribuye a la economía al tener menos dinero en circulación y reducir la inflación.

El estudio a realizar mostrara las mejores opciones para invertir, dará a conocer cuáles son las opciones que generaran mayor rendimientos, a un nivel de riesgo dado a través de diversas ponderaciones y la curva frontera eficiente de Markowitz.

OBJETIVO

Simular diversas opciones de inversión con las dos acciones más sobresalientes de la BMV, con la finalidad de informar a los inversionistas potenciales cómo se calculan los rendimientos, riesgos y varianzas; para tomar la decisión de invertir un capital estimado en este tipo de instrumentos.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para dar sustento a la presente investigación se describe a continuación un marco de referencias, destacando las aportaciones de diversos investigadores expertos en la disciplina de los mercados financieros.

Rendimiento. El rendimiento es lo que una persona espera obtener adicional a lo que se está invirtiendo, en el caso de los portafolios de inversión es necesario estimar un rendimiento esperado el cual según Samaniego (2008), lo define como el promedio ponderado por las probabilidades de ocurrencia de cada escenario de los rendimientos asignados en cada uno de los casos considerados. Es conveniente mencionar que existe una relación directa entre riesgo y rendimiento, es decir, un instrumento financiero que ofrezca mayor rendimiento, usualmente tiene un mayor riesgo implícito. El rendimiento se puede percibir como el incentivo que debe tener cualquier inversionista para vencer la natural aversión al riesgo.

Riesgo. Por otro lado, el riesgo es la probabilidad de perder todo o parte del capital invertido. De acuerdo con Besley y Brighham (2009), el riesgo se define como la probabilidad de que ocurra un resultado distinto al esperado. Básicamente, el riesgo financiero se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras para una persona o una empresa, es la incertidumbre que proviene del hecho de que no se puede saber exactamente lo que sucederá en el futuro.

Portafolios de inversión. Un portafolio de inversión o cartera de inversión, según Morales y Morales (2002), es un conglomerado de distintas inversiones que en conjunto forman un monto total de una inversión a través de una combinación de activos; en otras palabras es una selección de acciones o valores que se negocian en el mercado bursátil y en los que una persona o empresa deciden colocar o invertir su dinero. El objetivo de la formación de estas carteras de inversión es reducir el riesgo a través de la diversificación

de instrumentos, plazos y lugares.

La teoría de la cartera de Markowitz. Esta teoría consiste en la elección de carteras óptimas, es decir; carteras que proporcionan el rendimiento más alto posible en cualquier grado específico de riesgo, o el riesgo más bajo posible en cualquier tasa de rendimiento. Entonces, para poder determinar las carteras óptimas se debe analizar los dos componentes elementales que las integran, rendimiento y riesgo.

Algunas herramientas estadísticas que brindan soporte y complementan el análisis para la selección de portafolios óptimos son: desviación estándar, Varianza, Covarianza, Correlación, las betas y la construcción de la frontera eficiente. Estas formulas estadísticas ayudan a disminuir la incertidumbre al momento de llevar a cabo la inversión en alguna cartera.

Desviación estándar. Según Ross, Westerfield y Jaffe Et al (2009) se define como la variabilidad o dispersión que existe en una serie de datos. En el enfoque de la teoría de portafolios se define como el riesgo. La segunda herramienta utilizada es la varianza, la cual es una medición de la amplitud de la distribución de las probabilidades. En otras palabras tanto la varianza como la desviación estándar son dos medidas que miden la dispersión o variabilidad de cada una de las acciones.

Por lo tanto, se puede señalar que la desviación estándar de los rendimientos sobre la cartera de activos puede ser menor que la suma de las desviaciones estándar provenientes de los activos individuales. Lo anterior está dado por el principio de diversificación y, particularmente, por el nivel de correlación existente entre los activos; partiendo de la base de que la correlación mide la forma en que interactúan dos variables aleatorias. Por tanto, la varianza del conjunto de activos (portafolio) está en función de las varianzas individuales así como de la covarianza entre los activos; esto permite identificar que una covarianza positiva aumenta la varianza total del portafolio y, por otro lado, un valor negativo de la covarianza reduce el riesgo, o varianza, del portafolio.

Covarianza. Según Ross Et al (2009) la define como la manera en la cual se relacionan dos variables aleatorias. Se dice que si la covarianza es mayor a cero hay una relación directa y lo opuesto si es negativa, es decir una dependencia inversa; y finalmente si la covarianza es igual a cero, indica que no hay relación lineal entre las variables.

Correlación. La correlación la cual al igual que la covarianza, muestra el grado de relación entre dos variables. Según Ross Et al (2009) esta herramienta ayuda a medir la relación entre el rendimiento de una acción y el rendimiento de otra.

Coefficiente beta. De acuerdo con Morales y Morales (2002), es una medida de riesgo que asume el inversionista al momento de elegir su cartera de inversión; la beta mide el riesgo no diversificable, es decir el riesgo de mercado. Las betas representan la volatilidad que tienen los activos respecto al mercado. Es decir, determina la relación que tiene el activo individual con el mercado, existen tres categorías para identificar la dependencia de éstos, que puede ser igual a 1 (cuando el activo se mueve igual que el mercado; es decir, si el mercado sube un tres por ciento, el activo lo hará en el mismo sentido y en la misma proporción); mayor a 1 (cuando el activo se mueve más rápido que el mercado; es decir,

si el mercado sube un tres por ciento, el activo lo hará en el mismo sentido y en mayor proporción, por lo tanto se vuelve más riesgoso); menor a 1 (cuando el activo se mueve más lento que el mercado, como consecuencia el activo es menos riesgoso y generará menor rendimiento).

La curva frontera eficiente de Markowitz. Esta consiste en seleccionar carteras que ante un determinado riesgo proporcione un rendimiento superior, es decir frontera eficiente es un subconjunto del conjunto de varianzas mínimas.

Al aplicar las herramientas y determinar las carteras o portafolios eficientes el último paso es seguir la estrategia de inversión en función del grado de aversión al riesgo que se desee incurrir. De acuerdo con el portal de Internet de finanzas prácticas existen cuatro tipos de inversionistas en función de su perfil. El primero el retador del peligro, el cual gusta tomar grandes riesgos con miras a obtener grandes ganancias en un periodo muy corto; el segundo, el audaz, normalmente son personas jóvenes que cuentan con ingresos moderados a altos y solidez económica; el tercero es el moderado, el cual se comporta de forma cautelosa, pero está dispuesto a tomar riesgos si se requiere con el fin de maximizar sus ganancias; y finalmente se encuentra el conservador, ellos desean obtener ganancias estables sin correr casi ningún riesgo. No les interesa obtener rendimientos agresivos, su finalidad es proteger sus ahorros. Como se puede observar el grado de aversión al riesgo lleva una relación directa con la edad y necesidades del inversor.

METODOLOGÍA

La metodología para evaluar las posibles opciones de inversión en este portafolio fue la siguiente:

SUJETOS

Los sujetos de estudio, fueron en un primer momento veinticinco acciones seleccionadas que pertenecen a empresas que cotizan para el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC), de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

Posteriormente se seleccionaron dos considerando mayor rendimiento y menor riesgo, de acuerdo con la tabla 1, cálculo de rendimiento, varianzas y desviación (riesgo), las cuales resultaron ser GRUMA e ICA. Se consideraron dos de las treinta y cinco emisoras cabe aclarar que estas cotizan para diferentes sectores del índice más representativo del mercado bursátil mexicano, buscando la diversificación del mismo

MATERIALES

Los materiales utilizados para la investigación fueron en un primer momento, los precios de las acciones monitoreadas por un periodo breve de tres meses del año 2013, de 01 de enero al 01 de abril del presente año, así como del IPC para el mismo periodo, se utilizaron además las formulas estadísticas para calcular el rendimiento, varianzas, riesgo y co-varianza y obtener primeramente los resultados de los cálculos individuales de los

activos y del mercado. Las cuales se presentan a continuación:

$$\text{Rendimiento Individual (Ri): } \frac{Pt - Pt-1}{Pt-1}$$

Pt = Es el precio de la acción en el momento

Pt - 1 = Es el precio de la acción en el mercado en un período anterior.

$$\text{Varianza Individual: } \frac{(Ri - RMi)^2}{n}$$

Ri: Rendimiento individual

RMi: Rendimiento Medio individual

Desviación (Riesgo): $\sqrt{\text{varianza}}$

$$\text{Co-varianza: } \frac{(Ria - RMa)(Rib - RMb)}{n}$$

Ria: rendimiento individual del activo a

Rib: rendimiento individual del activo b

RMa: rendimiento medio del activo a

RMb: rendimiento medio del activo b

$$\text{Beta: } \frac{\text{Co var. a M}}{\text{Var. M}}$$

Co var. aM: Co-varianza del activo a con el mercado

Var. M: Varianza del mercado

$$\text{Correlación: } \frac{\text{Cov a b}}{\text{Desv a} * \text{Desv b}}$$

PROCEDIMIENTO

El procedimiento para llevar a cabo la presente investigación fue la siguiente.

- Fase 1. Se analizaron 25 de las 35 acciones que cotizan para el principal indicador de la BMV, Índice de Precios y Cotizaciones (IPC) de las cuales solo se seleccionaron dos de las que generaron mayores rendimientos para continuar con el caso práctico.
- Fase 2. Se seleccionó el periodo a analizar que fue del 01 de enero al 01 de abril de 2013. Se tabularon los precios de las dos acciones y los movimientos del IPC para el mismo periodo.
- Fase 3. Una vez tabulados los precios de las emisoras se aplicaron formulas estadísticas en un primer momento para el calculo de las variables de manera individual, es decir por cada emisora comparándola con el mercado (IPC), rendimiento, varianzas, riesgo, co-varianza, betas y correlación.
- Fase 4. Posteriormente se generaron las posibles opciones de inversión en términos porcentuales con una estimación de inversión de cinco millones de pesos, para identificar los rendimientos tanto en términos porcentuales como monetarios.
- Fase 5. Una vez elaborada la tabla de simulación de portafolios se graficaron dichos resultados para tener un panorama mejor del riesgo rendimiento por cada portafolio simulado a través de la curva frontera eficiente de Markowitz.

RESULTADOS

Se analizaron los precios de 25 acciones de las 35 que cotizan para el principal indicador de la BMV, el IPC del 01 de enero al 01 de abril de 2013, con un total de 64 datos a valorar, de los cuales sólo resultaron 5 de ellas con rendimiento negativo, descartándolas inmediatamente, las acciones que generaron rendimiento positivo fueron las siguientes:

	BOLSA	LIVERPOOL	ALSEA	COMPARTAMOS	AXTEL
Rendimiento	0.00145	0.00209	0.00309	0.00309	0.00463
Varianza	0.00031	0.00009	0.00041	0.00041	0.00121
Riesgo	0.01756	0.00967	0.02029	0.02029	0.03480

Tabla 1. Cálculo de Rendimiento, varianza y desviación (riesgo)

	ALFA	ASUR	BANORTE	CHEDRAUI	ARA
Rendimiento	0.00068	0.00212	0.00164	0.00245	0.05936
Varianza	0.00060	0.00016	0.00027	0.00061	0.00323
Riesgo	0.02449	0.01263	0.01655	0.02462	0.05691

	BIMBO	CEMEX	ICA	COMER MEX	GRUMA
Rendimiento	0.00235	0.00200	0.00371	0.00023	0.00515
Varianza	0.00018	0.00027	0.00029	0.00040	0.00034
Riesgo	0.01330	0.01644	0.01698	0.02000	0.01854

Fuente: Elaboración propia a partir de los precios de las acciones de tres meses, 2013.

En la tabla 1 se puede apreciar como existen acciones que generan muy bajo rendimiento, lo cual de inmediato se consideran descartadas, sin embargo existen cinco que tienen muchas posibilidades para ser consideradas en un portafolio de inversión por el rendimiento que estas generaron en ese periodo, cabe aclarar que al momento no se ha aplicado análisis técnico ni fundamental, que son una herramienta adicional para la selección de activos. Las acciones de Axtel, Ara, ICA y Gruma, fueron las que resultaron como favoritas en esta primera fase. Sin embargo las acciones de Axtel y Ara presentan un avanzado nivel de riesgo, por lo que fue conveniente seleccionar para esta evaluación las acciones que presentaban menor grado de riesgo, quedando como favoritas para la simulación de los portafolios GRUMA e ICA.

	GRUMA	ICA	IPC
Rendimientos	0.00515	0.00371	0.00010
Varianzas	0.00034	0.00029	0.00005
Riesgo	0.01854	0.01699	0.00686
	GRUMA-ICA	GRUMA-IPC	ICA-IPC
Covarianzas	0.00011	0.00001	0.00005
	GRUMA	ICA	

TABLA 2. Resultados de los activos seleccionados GRUMA-ICA

Betas	0.24763	0.95575
	GRUMA-ICA	
Correlación	0.33411	

Fuente: elaboración propia a partir de los precios de las acciones y comportamiento del IPC del 01 de enero al 01 de abril de 2013.

Posteriormente se calcularon las siguientes herramientas estadísticas, Covarianzas, Betas y Correlación de los activos y el mercado del cual forman parte IPC, observando lo siguiente, la beta de GRUMA es menos sensible a los movimientos del mercado, se mueve más lento de lo que lo hace el mercado, en comparación con ICA, donde la beta es casi igual a 1; esto indica que el activo se mueve de una forma muy similar a lo que lo hace el IPC, la correlación no es perfecta entre esto dos activos, sin embargo se toma la decisión de seguir adelante con el cálculo del portafolio para identificar las posibles opciones de rendimiento que se puedan obtener a una ponderación estimada de inversión.

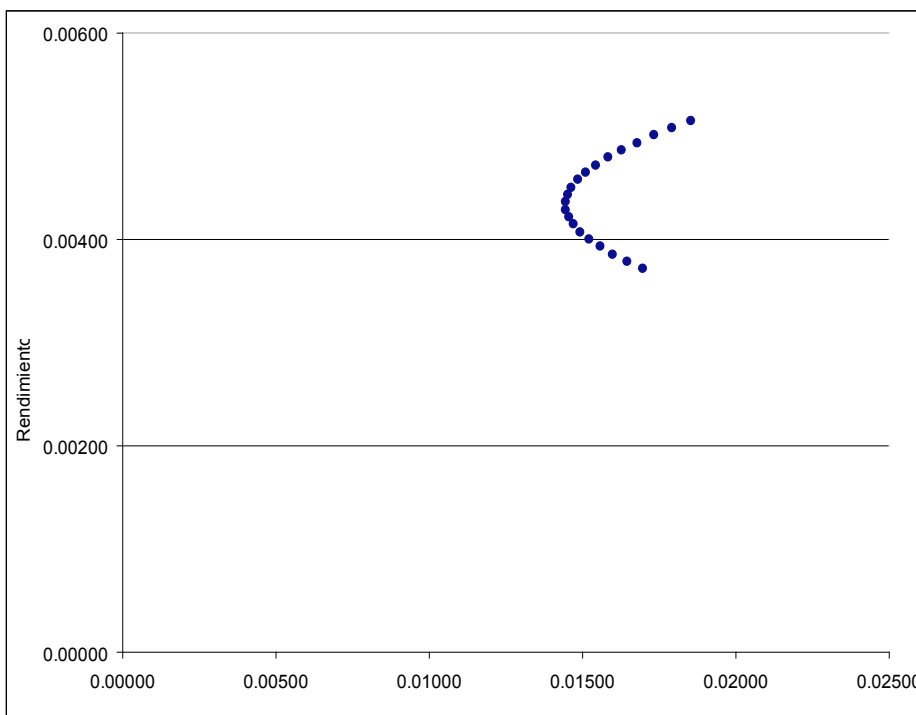
Tabla 3. Portafolios de Inversión

Ponderaciones					50,000
GRUMA	ICA	Varianza	Riesgo	Rendimiento	Rendimiento \$
95%	5%	0.00032	0.01791	0.00508	\$254.00
90%	10%	0.00030	0.01733	0.00501	\$250.39
85%	15%	0.00028	0.01678	0.00494	\$246.79
80%	20%	0.00027	0.01628	0.00486	\$243.19
75%	25%	0.00025	0.01584	0.00479	\$239.59
70%	30%	0.00024	0.01544	0.00472	\$235.99
65%	35%	0.00023	0.01511	0.00465	\$232.38
60%	40%	0.00022	0.01485	0.00458	\$228.78
55%	45%	0.00021	0.01464	0.00450	\$225.18
50%	50%	0.00021	0.01451	0.00443	\$221.58
45%	55%	0.00021	0.01446	0.00436	\$217.98
40%	60%	0.00021	0.01447	0.00429	\$214.37
35%	65%	0.00021	0.01456	0.00422	\$210.77
30%	70%	0.00022	0.01471	0.00414	\$207.17
25%	75%	0.00022	0.01494	0.00407	\$203.57
20%	80%	0.00023	0.01523	0.00400	\$199.96
15%	85%	0.00024	0.01559	0.00393	\$196.36
10%	90%	0.00026	0.01600	0.00386	\$192.76
5%	95%	0.00027	0.01647	0.00378	\$189.16

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la tabla 2. Resultados de los activos seleccionados.

Una vez dadas las ponderaciones de las posibles opciones de inversión que se pueden presentar se observa lo siguiente: mientras mayor es la inversión en acciones de Gruma,

mayor es el rendimiento esperado, debido a que en lo individual desde un inicio el activo demostró ser más rentable, lo cual genera mayor atracción a esta inversión. En cuanto al riesgo, se observa que existe una relación equilibrada entre riesgo y rendimiento que puede ser comprobada a través de la curva frontera eficiente de Markowitz que a continuación se presenta en el grafico 1. Curva frontera eficiente. Donde se observa una parábola perfectamente formada, donde cada punto representa uno de los portafolios simulados en esta tabla 3. Por lo que vale la pena señalar que las mejores opciones de inversión serían, ya sea invertir: 85% en Gruma y 15% en ICA, 80% en Gruma y 20% en ICA, 75% en GRUMA, 25% en ICA, o por último 70% GRUMA y 30% en ICA. De esta forma se observaría un rendimiento ya sea de \$ 236.00 a \$ 247.00 pesos promedio diario.



Grafica 1. Curva frontera eficiente

Fuente: Elaboración propia a partir de la simulación de los portafolios, Riesgo-Rendimiento, 2013.

Los portafolios en los cuales se recomienda invertir es en aquellos que se encuentran justo después de dar la vuelta en la curva, a los que se les conoce como puntos dominantes por encontrarse arriba de la curva y por ser aquellos que generan mayor rendimiento que los que se encuentran por debajo de esta al mismo nivel de riesgo de lo que lo hacen los de los puntos dominados (puntos por debajo de la curva).

Existen diversas formas de equilibrar los portafolios de inversión, esta es una forma en que se evalúan las acciones par tomar la decisión de invertir en acciones de la BMV, sin embargo este tipo de activos deberán de ir acompañados de otros instrumentos del mercado de dinero para disminuir el riesgo como cetes y pagarés, que son los instrumentos tradicionales que se ofrecen al momento de realizar una inversión de corto o mediano

plazo y que además no se tiene un conocimiento avanzado de los mercados financieros y las diversas opciones que existen para invertir, así como de más acciones para procurar mantener un nivel de rendimiento y diversificar el riesgo del portafolio.

Existen opciones como los fondos de inversión los cuales son una combinación equilibrada de diversos activos para diversificar el riesgo, donde las personas (ahorrador) pueden acudir a una sociedad de inversión con un capital mínimo de hasta diez mil pesos e iniciarse como inversionista y poder cumplir sus objetivos de mediano y largo plazo, incursionando de esta forma en los mercados financieros sin necesidad de ser un experto en la construcción de portafolios de inversión puesto que existen opciones a la medida de las necesidades considerando el perfil de riesgo que cada persona está dispuesto a asumir.

De acuerdo El modelo de Markowitz, teoría de gestión de carteras, en el cual establece que es posible generar carteras de inversión óptimas a partir de una estimación de riesgo dado, es de gran utilidad en la práctica. Los analistas de inversiones, los gestores de carteras e incluso los inversores particulares pueden utilizarlo de forma sencilla, al disponer herramientas tecnológicas necesarias para su aplicación, como lo fue el uso de Excel para este caso. Por otro lado se observa, que el modelo de Markowitz es capaz de proporcionar carteras que sacuden a los portafolios de mercado del IPC, obteniendo mayores rendimientos con un menor riesgo. Por lo tanto, el modelo de Markowitz, como herramienta de selección de carteras, ha sido capaz de proporcionar carteras con mejor rendimiento que el índice de referencia del mercado. No obstante, estos resultados están sujetos a las consideraciones anteriormente expuestas sobre las limitaciones de las estimaciones realizadas según datos históricos.

CONCLUSIONES

Las mejores alternativas para invertir en el período estudiado correspondieron a la compra de activos emitidos por las empresas GRUMA e ICA. En relación a la construcción de la cartera, se asume que lo deseable y conveniente es una relación de 85% GRUMA y 15% ICA, e incluso, una disminución en la adquisición de activos de GRUMA hasta llegar al 70% de la inversión en esa emisora y aumentar al 30% el componente asociado con la inversión en ICA.

La aplicación de técnicas en torno a la modelación de portafolios de inversión constituye una estrategia relevante en el ámbito de las finanzas; reconociendo que la inversión en activos riesgosos puede, eventualmente, comprometer el patrimonio de quien los adquiere, es fundamental establecer medidas que contribuyan a la minimización del riesgo, el cual aunque es improbable eliminar si es posible administrar. En virtud de los resultados obtenidos, es posible determinar el adecuado cumplimiento del objetivo planteado al inicio de la investigación, el cual giró en torno a la generación de información pertinente y suficiente para la mejor toma de decisiones en torno a actividades de inversión en el mercado de valores. Finalmente, es recomendable continuar con el aná-

lisis de los instrumentos cuyos precios son determinados en el mercado secundario con el propósito de mantener actualizados los elementos que facilitan el quehacer cotidiano que emprenden los inversionistas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Besley, S. y Brigham, E. (2009): Fundamentos de Administración Financiera, 14ª. Edición, Gengage Learning, México.
- Bolsa Mexicana de Valores, Empresas Emisoras, fecha de consulta: 01 de enero de 2013 URL: <http://www.bmv.com.mx/>
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. (2006) .Fondos de inversión y la inversión colectiva, Guía Informativa. Tercera Edición, fecha de consulta 18 de mayo de 2012 http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Guias/guia_FI.pdf
- Economía, Terra, Precios y cotizaciones de acciones, fecha de consulta, martes 02 de abril de 2013 <http://economia.terra.com.mx/mercados/indices/detalle.aspx?idtel=IB032MEXBOL>
- Morales, A. y Morales J.A. (2002): Respuestas rápidas para los financieros, Primer Edición, Pearson Educación, México.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2009): Finanzas Corporativas, Octava Edición, McGraw Hill, México.
- Villarreal Samaniego, J.D.: (2008) Administración Financiera II, riqueza, la de producción práctico. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008b/418/

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL GIRO INDUSTRIAL (TORTILLERÍAS DE HARINA) EN CD. OBREGÓN, SONORA

*ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL AS-
PECTS OF INDUSTRIAL ROTATION MI-
CRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES
(FLOUR TORTILLA) ON CD. OBREGON,
SONORA*

Diana Guadalupe Sotelo Rodríguez

Mtra. María Elvira López Parra

Mtra. Zulema Isabel Corral Coronado

Mtra. Nora Edith González Navarro

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está enfocado en las MIPyMES ya que este sector ha ido cobrando mayor importancia en los últimos años. Específicamente se analizaron las Tortillerías de Harina en Ciudad Obregón Sonora debido a su gran proliferación en la última década. Una de las problemáticas a las que se enfrentan las MIPyMES es el corto periodo de vida y la falta de administración de sus recursos, de ahí que el objetivo fue identificar los principales problemas administrativos y financieros que afectan a las MIPyMES, llamadas empresas familiares, enfocándose en este caso a las tortillerías de harina de la ciudad con la finalidad de buscar acciones que apoyen su permanencia y consolidación. Se elaboró un instrumento el cual fue un cuestionario que consta de tres apartados: perfil de la organización, la administración de la empresa y la toma de decisiones financieras.

En cuanto a los resultados se pudo observar que los principales obstáculos se encuentran en la administración, fue común identificar que no se tienen los conocimientos suficientes sobre administración y contabilidad, además de ello no hay inversión en activos fijos, así como la falta de capacitación y financiamiento para su crecimiento.

Palabras clave: micro y pequeña empresa, empresa familiar, administración

ABSTRACT

The present research is focused on MSMEs as this sector has become increasingly important in recent years. Specifically Flour Tortilla analyzed in Ciudad Obregon Sonora because their proliferation has in the last decade. One of the problems facing the MSMEs is the short life span and lack of management of its resources, hence the objective was to identify the main administrative and financial problems affecting MSMEs called family businesses, focusing in this case flour tortilla city in order to find actions that support their permanence and consolidation. An instrument was developed which was a questionnaire consisting of three sections: organizational profile, company management and financial decision making. As for the results it was observed that the main obstacles are in the administration, was common to identify not have sufficient knowledge of administration and accounting, in addition to this there is no investment in fixed assets and the lack of training and financing for growth.

Keywords: micro and small business, family business, management

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo las micro, pequeñas y medianas empresas han sido de gran importancia ya que son generadoras de un gran número de empleos, considerando lo anterior se decidió investigar sobre las problemáticas que aquejan a este sector económico tan relevante, como es la cantidad importante de empresas que se ven en la necesidad de cerrar en los primeros cinco años de haber iniciado operaciones.

ANTECEDENTES

Es importante señalar que las micro, pequeñas y medianas empresas mejor conocidas como MIPyMES están compuestas por un número reducido de trabajadores y con un

moderado volumen de facturación, las cuales cumplen con un importante papel en la economía de todos los países y México no es la excepción. Tienen particular importancia para la economía nacional, no sólo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, si no también por su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva (Nafinsa, 2004).

En lo que respecta a México datos estadísticos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2011), señalan que las empresas familiares representan el 91% de la economía del país por lo cual constituyen la mayoría de las unidades empresariales existentes en el país.

Por otra parte las según Tanner (2011) las PyMES se resisten a impulsar procesos de cambios tecnológicos y organizacionales. Una parte de la explicación apunta hacia el relieve de la gerencia familiar no profesional, los obstáculos culturales, así como los cambios radicales en el trabajo, los cuales pueden provocar que los empleados duden sobre sus capacidades para desempeñar sus tareas, los empleados resisten estos cambios porque están preocupados y no se pueden adaptar a los nuevos requerimientos laborales.

Por su parte, las pequeñas y medianas empresas en Sonora constituyen un bloque económico preponderante para el país, esto es que se tienen una fuerte vinculación con la economía global a pesar de ello les será difícil asumir los retos que proponen las grandes economías para así poder superar la emergencia económica actual. Por ello es justo reconocer que pese a su problemática, constituyen un factor importante para el crecimiento y desarrollo económico del estado.

Actualmente existen 2882 unidades económicas en Sonora de las cuales 2400 corresponden a PyMES, y de estas 282 se encuentran en el municipio de Cajeme. En los últimos 6 años en el estado se ha incrementado el número de empresas y empleos, incluso el número de empresas con certificación de calidad, del 2004 al 2009 el promedio anual en la generación de empleos fue de 27 mil, un record nacional, lo cual mejoró considerablemente la situación económica y social de la región. (Anuario de estadística por entidades federativas 2011 y CANACINTRA 2010).

En lo que respecta específicamente al sector de empresas de tortillerías de harina en Ciudad Obregón, en los últimos años han presentado grandes repuntes esto es debido a la aceptación que ha tenido el producto por parte de los consumidores, en la actualidad son cada vez más los comercios que se dedican a la venta del producto, pero de igual manera como incrementa el número de establecimientos también se puede observar que es importante la cantidad de empresas de este giro que cierran como ocurre con las estadísticas nacionales.

Actualmente la mayoría de las empresas que se dedican a la elaboración y venta de tortillas, son establecimientos pequeños que se caracterizan por realizar su producto a mano, otra forma de realizar las tortillas de harina es de forma industrial pero esto sucede en menor proporción debido a que se requiere una mayor inversión para poder adquirir la maquinaria necesaria. En Ciudad Obregón existen alrededor de tres tortillerías de harina en cada colonia lo cual indica que la competencia es significativa, a nivel

nacional la única empresa que se dedica a la venta de este tipo de tortilla es la marca Tía Rosa la cual tiene permanencia desde el año 1976. Entre la gama de productos que ofrece se encuentran: Tía Rosa Tortillas tradicionales, linaza, light, taqueras, burreras y estilo norteña (Tía rosa, 2012).

Entre las tortillerías de la localidad las más reconocidas son las que elaboran sus productos de forma industrial destacando dos la primera de ellas es Tortillería el Trébol y la segunda Tortillería Carmelita. Las dos cuentan con diversas sucursales en la región.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, es por eso la importancia de analizar los factores que se manifiestan alrededor de ellas. Es interesante conocer estos cambios ya que las MIPyMES deben estar conscientes de que sus competidores están constantemente buscando estrategias para generar ventajas competitivas. Por lo tanto es importante considerar que las empresas deben de estar alertas a cualquier tipo de situación y realizar un análisis estratégico de su entorno.

En la actualidad, las PyMES atraviesan una problemática tanto interna como externa que ha provocado que bajen su productividad y que carezcan de una estabilidad en el mercado. Lo interno consta de la carencia de organización, retrasos tecnológicos, falta de capacitación del personal y la escasez de recursos financieros. Por su parte la problemática externa se refiere a la falta de acceso al financiamiento, tasas de interés no competitivas y una política fiscal no promotora de desarrollo (Kauffman 2001).

Las PYMES, según Nafinsa, (2004) tienen gran importancia en todos los países, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, si no también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y mejorar la distribución de la riqueza, en la actualidad México cuenta con el 98% de empresas pequeñas y medianas. A pesar de lo mencionado por Nafinsa, las PyMES están en constante riesgo de desaparecer del mercado, esto es debido a su inestabilidad económica, falta de cultura de calidad, poca o casi nula capacitación del personal, ausencia de motivación, entre otros aspectos (Cano, 2009).

Según Mercado (2009) no más del 20% de las MIPyMES llegan a cinco años de operación. Esto sucede por varios factores; falta de profesionalización en su estructura, falta de conocimiento y de planeación. Las pocas empresas que logran superar los primeros cinco años de operación y con ello aumentar el número de empleados usualmente terminan por cerrar al no saber transferir la operación y/o estrategias a los hijos o familiares.

En lo que respecta a las empresas familiares aproximadamente el 85% quiebra en los primeros cinco años de operación esto según Poza (2005) de igual manera el autor asegura que las empresas familiares solo duran 3 generaciones, en el mejor de los casos, si tienen mucho éxito; la primera generación construye el éxito, la segunda vive el éxito y la tercera no le queda prácticamente nada. Desafortunadamente a través del tiempo no todas las familias empresarias han tenido la fortuna de seguir adelante con los negocios ya que al

no existir su líder que continúe con el florecimiento de la organización esta desaparece. Únicamente el 30% de los negocios familiares hacen la transición de la primera a la segunda generación y de estos solo el 10% a la tercera generación; el porcentaje restante es vendido o liquidado según Le Breton, Miller y Steier (2005), considerando lo anterior el INEGI cuantifica que el 70% de los negocios familiares no se preparan para transitar de la etapa inicial a la segunda generación empresarial, además se presta a decir que solo el 10% representan a las organizaciones que fueron creadas por el empresario fundador (INEGI, 2004).

Sin lugar a dudas uno de los principales problemas de las pequeñas empresas cuando inician operación es conseguir financiamiento, clientes, proveedores, información del mercado, calidad del producto, adaptar sus productos al cliente y el más costoso e importante es la administración de la empresa (Yáñez 2009).

En la actualidad las tortillerías de harina se enfrentan a un gran número de dificultades, entre las principales está la falta de recursos financieros para que el negocio siga operando, ya que en ocasiones los propietarios se ven obligados a pedir préstamos para poder abastecer inventarios o simplemente para iniciar el negocio, aunado a esto las tasas de interés son elevadas y en algunas instituciones financieras los créditos son negados a los propietarios de las MIPyMES pues no tienen forma de comprobar ingresos.

Otro aspecto importante es la falta de administración ya que en la mayoría de los casos el pequeño comercio es atendido por toda la familia lo cuál indica que no cuentan con una persona especializada que lleve a cabo la contabilidad y la administración del negocio lo que ocasiona fugas de capital ya que todos los integrantes de la familia tienen acceso a caja y de esta forma las ganancias y la reinversión del negocio se ven afectadas.

Considerando lo anterior se desprende la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es la situación administrativa y financiera que viven las empresas dedicadas a elaborar tortillas de harina en ciudad Obregón, Sonora que sirva de referencia para apoyarlas a su consolidación y sobrevivencia en el mercado?

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es de gran relevancia para las MIPyMES, enfocándose específicamente al giro de tortillas de harina en Cd. Obregón, Sonora pues a través de la misma se identificarán los problemas administrativos y financieros más comunes que se presentan en este tipo de negocios.

Al desarrollar este trabajo se estará ayudando a que estos establecimientos a identificar la problemática que los aqueja y a crear programas de apoyo que puedan apoyarlas en la administración óptima de sus recursos y por ende maximizar las ganancias que perciben lo cuál generará un incremento en el flujo de efectivo de la empresa.

La administración en los negocios siempre ha sido un tema importante para los emprendedores y empresarios, siendo este el parte aguas del éxito de las grandes corporaciones por lo que, al considerar las estrategias o métodos administrativos y adaptarlos a las tortillerías de harina de la región, estas pudieran funcionar con resultados alentadores para

su consolidación y crecimiento.

La estructura de la presente investigación pueden ser tomados como base para futuras investigaciones en áreas y regiones similares ya que diversas MIPyMES pueden presentar debilidades administrativas o financieras similares, y esto pudiera ser un referente para los programas de apoyo que están encaminados a mejorar las situaciones de las empresas en el ámbito administrativo y financiero.

Para finalizar se puede decir que en tiempos pasados, se han estudiado y analizado los problemas financieros a los cuales hacen frente las PyMES, más sin embargo son relativamente escasas o nulas las investigaciones que se han desarrollado tomando como referencia las tortillerías de harina en cuestión a la problemática financiera y administrativa, sobre todo en el estado de Sonora que es uno de los lugares en los que más se ha consolidado este mercado; es por esto que el presente trabajo tiene vital importancia en esta área.

OBJETIVO

Identificar los principales problemas administrativos y financieros que afectan a las MIPyMES, llamadas empresas familiares, enfocándose en este caso a las tortillerías de harina de la ciudad con la finalidad de buscar acciones que apoyen su permanencia y consolidación.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Situación de las pequeñas y medianas empresas

Las pequeñas y medianas empresas son el motor de la economía de cualquier país al generar el mayor número de empleos y por tanto de ingreso familiar. Es por ello la importancia de estudiar ha profundidad la forma en que operan y poder así mejorar su eficiencia y prolongar su vida en el mercado. Todo ello con la finalidad de lograr permanencia e inclusión en los mercados.

En la actualidad la mayoría de las MIPyMES no aplican estrategias de mercado, atención a clientes, calidad, especialización flexible, desarrollo organizacional y administración de riesgos.

Según Regalado (2007) las MIPyMES no permanecen durante mucho tiempo, ya que de cada 100 empresas que se establecen, el 90% no llegan a dos años de vida lo que perjudica la economía de cualquier país.

Las PyMES representan el 98% de las unidades económicas registradas en México esto según cifras presentadas por INEGI (2005), las cuales se clasifican en micro, pequeña y mediana industria. De las cuales el 62% tienen un solo propietario, y el 41% están integradas en sociedades familiares, y si bien diversos autores difieren en los criterios para realizar esta clasificación se ha decidido tomar en cuenta la clasificación ofrecida por el Diario Oficial de la Federación (DOF), que clasifica a las pequeñas y medianas empresas de acuerdo al número de personas empleadas y al sector al que pertenecen.

Si bien el beneficio que aportan las PyMES a la economía de la nación son muchos tal como lo han demostrado diversas investigaciones, el estudio más sobresaliente fue el realizado por Ayuzabet en 2000, el cual concluyó que son cinco áreas en donde se encontró mayor afectación:

1. Área administrativa: al ser empresas en su mayoría familiares, son constituidas en base a las necesidades personales del dueño y no a las de la misma empresa, por lo que su estructura organizacional es débil y sus sistemas administrativos ineficientes.
2. Área financiera: los dueños de este tipo de empresas por lo general desconocen los instrumentos financieros básicos, por lo que no cuentan con un adecuado control de sus actividades financieras, sus costos ni de los métodos de cobranza que llevan a cabo con sus clientes, por lo que el margen de ganancia se ve reducido, afectando su rentabilidad y por lo tanto su liquidez.
3. Tecnología, calidad, productividad y competitividad: la tecnología en algunas empresas es prácticamente obsoleta, mientras que el control de calidad es deficiente ya que no toman en consideración las normas y estándares establecidos por los organismos pertinentes, lo cual en su conjunto afecta a la competitividad de sus productos y servicios.
4. Situación económica actual: la mayoría de las PyMES surgen como resultado del desempleo, por lo que sus dueños no tienen mucha experiencia en cuanto a la administración y gerencia de la misma, reduciendo su capacidad productiva. Esto les origina que el riesgo de cierre sea aun mayor en estas que en las grandes empresas, debido a lo vulnerable del ambiente económico en el que se desenvuelven.
5. Cultura empresarial: por lo general los administradores tienen una visión a corto plazo sobre la empresa, a la vez que subestima la capacitación tanto de él como de sus empleados al considerarlo un gasto más, tienen problemas para delegar correctamente actividades, y están convencidos de que sus métodos son correctos, guiándose en su intuición en la mayoría de los casos.

Por su parte según Escalera (2007), la contribución de las PyMES a la actividad económica de México se puede abordar en tres puntos sobresalientes:

1. Generación de mayores fuentes de empleo, ya que estas generan 6 de cada diez.
2. Contribuyen al sano desarrollo regional, en todas las actividades productivas.
3. No solamente participan en el mercado local y regional, sino que también llevan a cabo operaciones de exportación, adentrándose en el mercado internacional.

En lo que respecta a Sonora datos publicados por la Secretaría de Economía (SE) señalan que 99% del total de las unidades económicas que operan en este territorio son micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales generan 72% de los empleos y aportan 46% del PIB estatal, por lo cual son de gran importancia.

Empresas familiares

A continuación se presentan algunos de los retos a los que se enfrentan las empresas familiares según la Secretaría de Desarrollo económico (2009):

- Falta de una planeación. Toda empresa, al margen del giro o tamaño que sea, requie-

re de una estrategia formal y de largo plazo, con objetivos claramente definidos en cuanto a tiempos, cantidades y ventas.

- Resistencia al cambio. En las empresas familiares, los padres suelen resistirse a las críticas y cuestionamientos, respecto a los procesos productivos que emplean, en particular de aquellos que si bien funcionaron en su momento, actualmente limitan o hasta dificultan el crecimiento de la empresa por el diferente contexto económico.
- Centralización. La autoridad y el manejo de los recursos suele centralizarse en una sola persona (muchas veces el padre), en vez de capacitar y delegar responsabilidades a otros miembros del equipo. Ese problema genera severos retrasos en el funcionamiento de la empresa.
- Mezcla de roles familiares y profesionales. Se trasladan los roles familiares al ámbito de la empresa, cerrando así la posibilidad de conocer a los miembros de la familia desde otra perspectiva: las mujeres suelen ocupar roles secundarios así como el primogénito de la familia sigue siéndolo en el negocio, tenga o no las cualidades y el liderazgo para manejarlo.
- Inadecuada percepción sobre el financiamiento. Derivado de la naciente cultura financiera que existe en el país, al crédito se le aprecia como un mortal enemigo, pues hay el temor de incurrir en sobre endeudamientos que fulminan a la empresa. Sin embargo, un acertado uso del crédito puede representar una herramienta muy útil para comenzar y expandir una empresa.

METODOLOGÍA

El tipo de estudio que se efectuará en el presente trabajo es de carácter descriptivo, el objetivo es identificar las problemáticas administrativas y financieras que tienen las pequeñas empresas específicamente del giro tortillas de harina en Ciudad Obregón.

En cuanto al diseño de la investigación es no experimental, esto por que se aplicará una encuesta para recopilar información a los dueños de las diversas tortillerías de harina de la localidad, sin alterar en absoluto la situación actual, lo que implica que no se manipulará ninguna de las variables objeto de estudio. A su vez, se realizará un diseño transaccional, por lo que se recolectará la información de las MIPyMES en un tiempo establecido siendo este el mismo para todas las tortillerías.

SUJETOS

Las empresas objeto de estudio son aquellas micro o pequeñas empresas dedicadas a la elaboración de tortillas de harina (giro industrial) en la región de Obregón, Sonora. Para el cálculo de la muestra fue necesario identificar la población total (N) que en el municipio de Cajeme suman 282 registradas formalmente, según la Cámara Nacional de la Industria de transformación (CANACINTRA). Por otro lado no se identificó el número exacto de empresas dedicadas a la elaboración y venta de tortillas de harina en ciudad Obregón, Sonora por lo que se decidió utilizar el porcentaje que arroja un estudio rea-

lizado por Rodríguez (1996) en donde el % de empresas industriales siendo es 10.46%. Al aplicar este porcentaje a las 282 empresas registradas en CANACINTRA resulta una población objetiva de 30 empresas a analizar.

MATERIALES

Por otro lado se elaboró y aplicó un instrumento a los dueños o administradores de las tortillerías. El instrumento fue un cuestionario elaborado y validado por un pequeño grupo de empresarios con la finalidad de adaptar cada pregunta y fuera entendible para el resto de los encuestados. El cuestionario contó con 29 preguntas que se dividieron en tres secciones, la primera de ellas hace referencia al Perfil de la organización, la parte dos es referente a la administración de la empresa y el último apartado se denominó toma de decisiones financieras.

PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo esta investigación, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

1. Se elaboró y aplicó el instrumento a un pequeño grupo de empresarios con la finalidad de hacer adaptaciones.
2. Se aplicó el instrumento ya adaptado al resto de la población.
3. Se sistematizó la información en el programa Excel.
4. Se graficaron los resultados y se interpretó cada una de las preguntas.
5. Se hicieron conclusiones y recomendaciones de los hallazgos encontrados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a las MIPyMES, en donde aparecen tres categorías: (1) al Perfil de la organización, (2) la administración de la empresa y (3) toma de decisiones financieras.

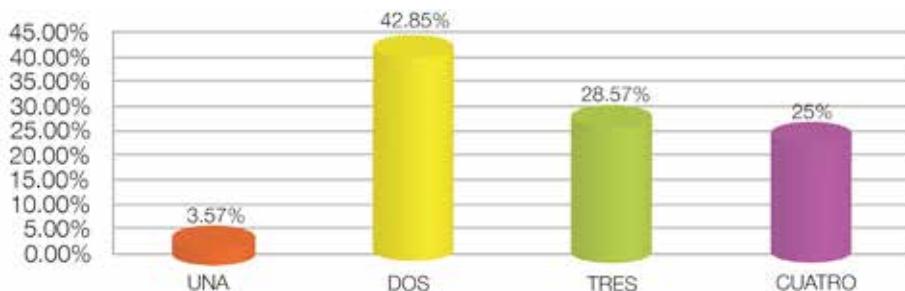
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN.

Este apartado hace referencia a los aspectos principales de una empresa, los cuales permitirán conocer como están constituidas.

¿Número de personas que trabajan en la empresa?

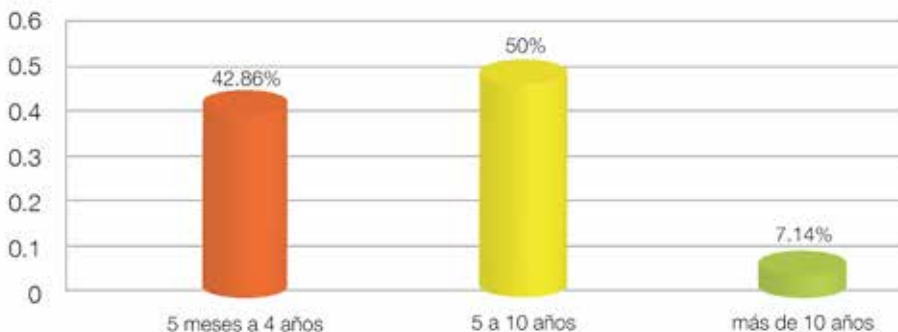


El objetivo de esta pregunta fue para conocer el rango de personal que labora en las distintas tortillerías. Analizando los resultados se logra observar que existe un rango de 1 a 6 empleados, donde la mayoría un 39% cuenta con 4 empleados, seguida del 21% con 2 y 3 trabajadores.



¿Cuántas personas se dedican a la elaboración de tortillas?

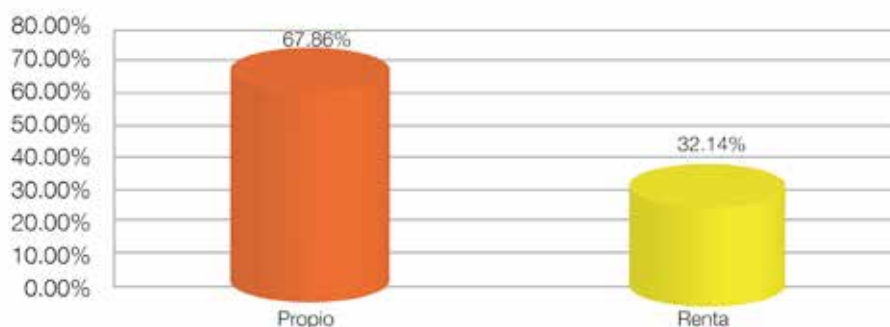
La pregunta se realizó para identificar cuantos de los empleados se dedican exclusivamente a la elaboración de las tortillas. Teniendo como resultado predominante un 42% que dos se dedican a esta actividad, seguido de un 28% con 3 personas, con un 25% 4 personas y por último con un 3% solo una persona hace tortillas.



¿Cuántos años hace que inició operaciones la empresa?

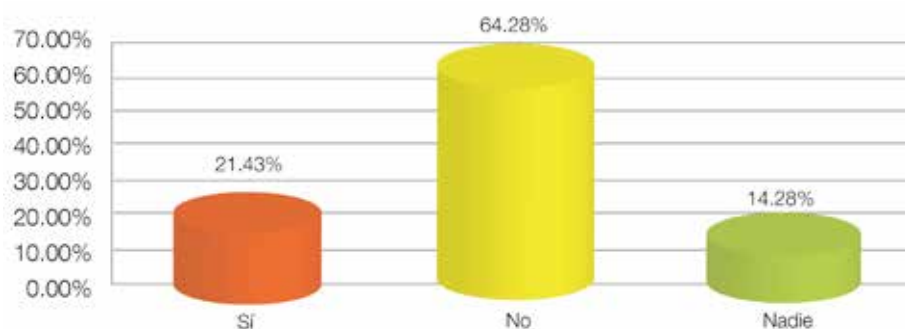
El fin del cuestionamiento es para conocer el tiempo que la tortillería tiene operando y satisfaciendo las necesidades de los clientes. Los resultados fueron los siguientes, el 50% tiene laborando entre 5 y 10 años, el 42% entre 5 meses y 4 años y por ultimo el 7% ha superado los 10 años en el mercado laboral. Esto muestra que mas de la mitad, 57%, de las empresas encuestadas has subsistido a la media que comenta la Secretaria de Economía, en donde las PYMES, en su mayoría, no sobreviven en el mercado mas de 5 años.

El local en el cual se establece
¿Es propio o lo renta?



La pregunta se llevo a cabo con el fin de conocer si el edificio donde se encuentran operando es propiedad del dueño o se paga una mensualidad por utilizar el mismo. De los cuales el 67% mencionó que el local es propio mientras que el 32% restante paga renta por el local. Al respecto se puede concluir que los empresarios de este tipo de establecimientos cuentan con un punto a su favor, lo que les ayuda a sobrevivir a los aumentos considerables de los gastos fijos. Además trabajar en un lugar propio implica la disminución de los gastos de producción y la expectativa de un margen de utilidad mayor.

¿La contabilidad de la
empresa la lleva a cabo
alguien externo a la
tortillería?



Un aspecto importante para cualquier empresa es contar con un buen control en la contabilidad es por ello que se pregunto si las tortillerías cuentan con personal externo para realizar dicha función. Teniendo como resultado que un 60% de las tortillerías no cuentan con personal externo que lleve acabo la contabilidad, un 20% menciono que si y un 14% respondió que nadie se encarga de realizar dicha actividad.

ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

En este punto se logran ver los aspectos administrativos, relacionados con elementos claves que le permitan a las empresas seguir dentro del mercado de venta de tortillas con éxito.

Un aspecto que lleva al éxito es contar con objetivos claros es por ello que se planteo la pregunta sobre si las empresas dedicadas a la elaboración de tortillas de harina en ciudad Obregón, contaban con objetivos claros y la respuesta fue que un 89% si cuenta con sus objetivos definidos mientras que un 11% aun son confusos.

En otras de las preguntas se pretendía conocer si las MIPyMES cuentan con visión, la cual permite ver el rumbo que la empresa quiere tomar en un futuro, por su parte la misión muestra el objetivo de la creación de las tortillerías. El resultado fue que el 89% no cuenta con ninguno de los dos elementos por lo cual solo el 10% cuenta con misión y visión. Esto es que las empresas tienen claros algunos objetivos pero no saben hacia donde se dirigen, no cuentan con un plan que les permita lograr su crecimiento o consolidación en el futuro, aún cuando la mayoría de ellas han permanecido más de 5 años en el mercado. El tener una visión clara de donde les gustaría estar y adoptar una misión o bien ser conscientes de su razón de ser les permitiría enfocar sus acciones al logro de los objetivos y estar en mayor posibilidad de crecimiento.

Sin lugar a dudas las estrategias de venta ayudan a incrementar el volumen de ingresos en la mayoría de los casos es por ello que se realizó la pregunta relacionada al desarrollo de estrategias de ventas, teniendo como resultado que el 50% de las tortillerías si ha realizado estrategias para aumentar sus ventas, mientras que el otro 50% no lo hace.

En cuanto a las funciones que realizan los empleados se identificó que el 100% de los empleados conocen sus funciones, esto es que las personas deben conocer el proceso y desarrollarlo antes de iniciar las labores. Al respecto se puede comentar que la labor de hacer tortillas de harina es exclusiva de las mujeres y en especial del estado de Sonora, por lo que la función es 100% conocida por los empleados, lo importante sería que identificaran nuevos procesos automatizados o bien sistematizados que les permita generar mas productos con la misma calidad y disminuyendo los esfuerzos que implica la elaboración de dicho producto.

El motivo de realizar la pregunta sobre la capacitación del recurso humano fue para conocer si los empleados reciben algún tipo de conocimiento adicional para ocupar el puesto. Al finalizar las encuestas el resultado fue que el 60% de los empleados no reciben ningún tipo de capacitación, por su parte el 39% respondió que si capacitan el personal.

Un aspecto importante para cualquier empresa es la competencia es por ello que se busca conocer si las tortillerías la conocen o la tienen identificada. Los resultados obtenidos mostraron que el 100% si tiene identificada a su competencia.



¿Cómo motiva a sus empleados?

Un factor fundamental es conocer la forma de motivación hacia los empleados. Teniendo como resultado que un 50% la motivación es por medio de incentivos económicos, el

30% no aplica ningún tipo de motivación, un 10% respondió que utiliza otros métodos y por ultimo el 5% los incentiva con días de descanso.

TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS.

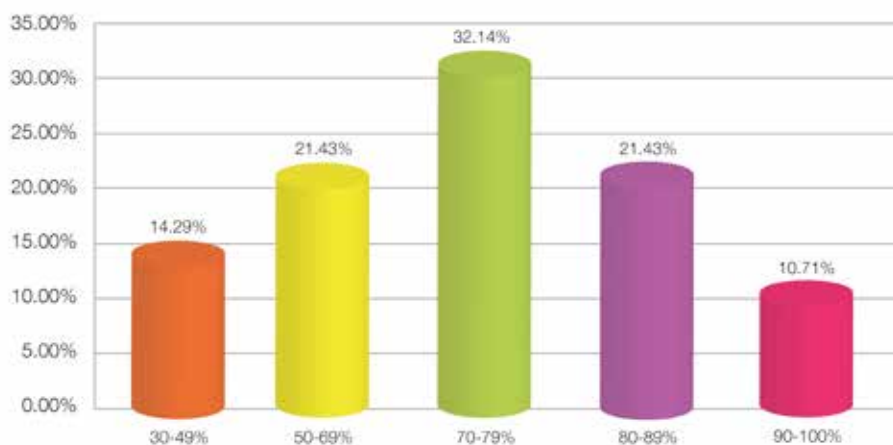
A continuación se hace mención sobre las decisiones financieras que debe tomar una empresa como lo es la distribución de los financiamientos obtenidos, la asignación de recursos a cada rubro, controles financieros, entre otros.

En la actualidad los créditos son utilizados frecuentemente por las MIPyMES, es por ello que se busca conocer si el giro de tortillerías de harina recurre frecuentemente a este financiamiento. Los resultados arrojaron que el 35% si recibe en la actualidad este servicio mientras que el 64% prefiere desistir de utilizarlo.

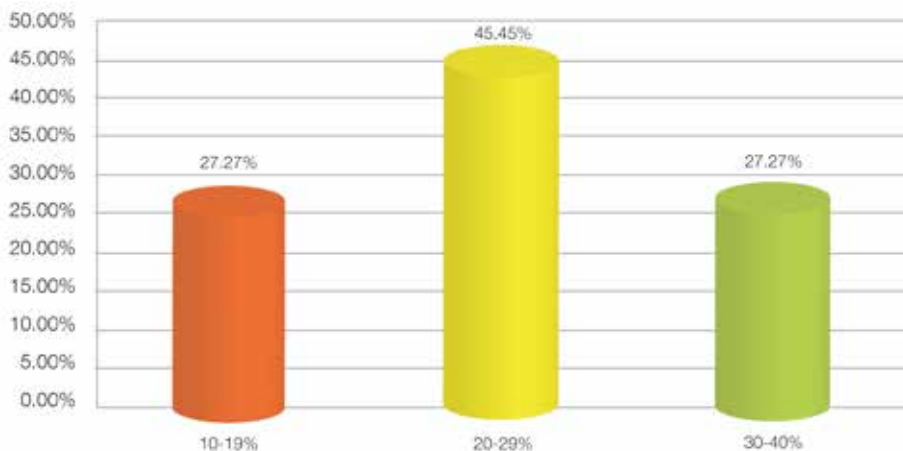
La siguiente pregunta cuenta con cuatro opciones de respuesta, y cada una de ellas a su vez tiene un valor porcentual que indica las respuestas más populares, adicionalmente en la parte inferior de algunas gráfica se muestra el número de tortillerías que respondieron a la pregunta, de no presentarse ningún indicador debajo significa que el total de la muestra respondió.

A continuación se señala la proporción de cada tipo de financiamiento utilizado en la empresa durante el último año.

Financiamiento propio



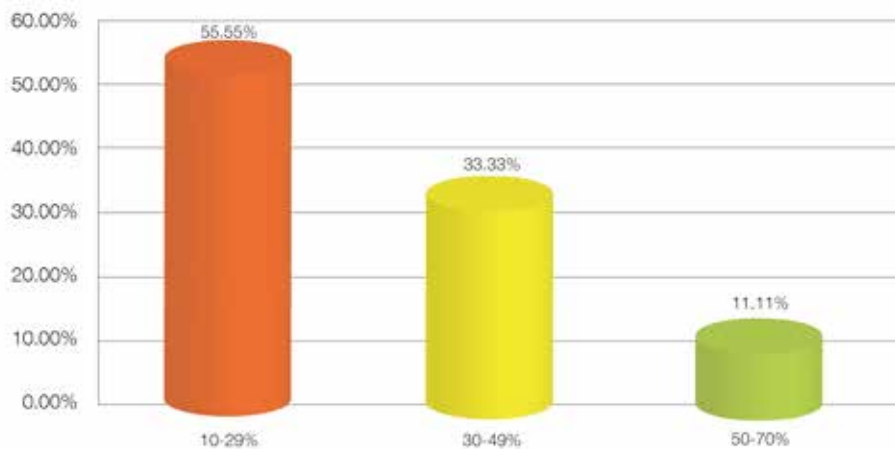
Al realizar la pregunta se pretendía conocer un aproximado de cuanto capital se utilizaba de la bolsa del dueño para la operación de la tortillería. El cual dio como resultado que el 32% utiliza del 70 al 79%, un 21% dijo que utiliza del 50 al 89%, el 14% menciona que utiliza de 30 a 49% por último el 10% utiliza financiamiento propio en un rango de 90 a 100%, esto tomando en cuenta el total de la muestra.



Financiamiento bancario

*De un total de 11 encuestas.

Se obtuvo un resultado en base a 11 encuestas de 28 totales, esto es debido a que a solo 11 respondieron que utilizaban crédito bancario de las cuales el 45% utiliza del 20 al 29% de financiamiento bancario y el 27% respondió que utiliza del 10 al 40% de este.



Financiamiento de proveedores

*De un total de 18 encuestas

De igual manera como el caso anterior se tomaron 18 encuestas de las 28 de la muestra total que dio como resultado final que el 55% utilizan financiamiento de proveedores en un rango del 10 al 29%, el 33% utiliza del 30 al 49% y por último el 11% utiliza del 50 al 70% del financiamiento.

Lo que respecta al inciso de Programas de Apoyo del Gobierno, dio como resultado que ninguna de las tortillerías encuestadas cuenta con algún tipo de apoyo del gobierno por lo cual el porcentaje es cero por ciento.

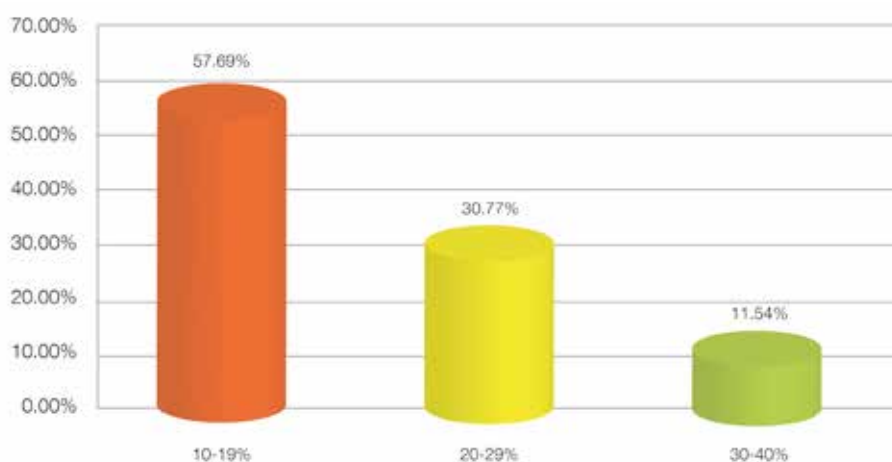
La siguiente pregunta cuenta con cuatro opciones de respuesta, y cada una de ellas a su vez tiene un valor porcentual que indica las respuestas más populares, adicionalmente

en la parte inferior de algunas gráfica se muestra el número de tortillerías que respondieron a la pregunta de no presentarse ningún indicador debajo significa que el total de la muestra respondió a dicha pregunta.

En toda empresa se debe de reinvertir es por ello que se busca conocer los porcentajes que se reinvierten en cada sector como lo es cuentas por pagar, materia prima, maquinaria y salarios.

A continuación se señala la proporción de recursos asignados que se utilizó en cada una de las siguientes cuentas durante el último año.

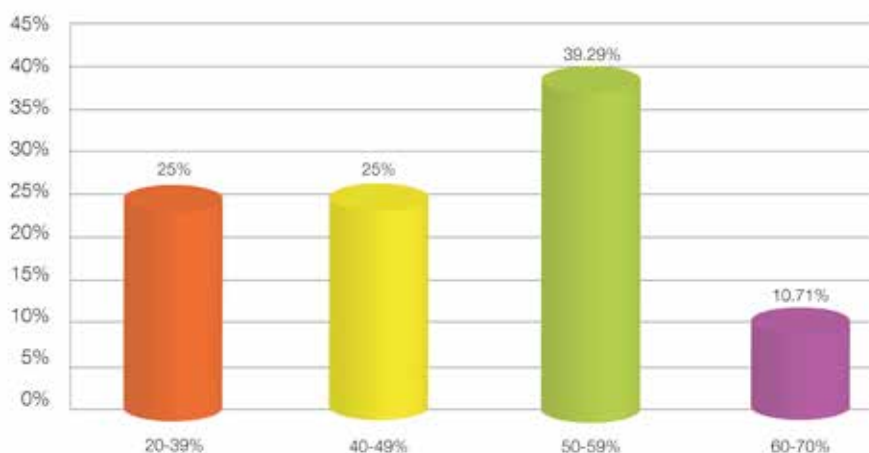
Proveedores o cuentas por pagar



**De un total de 26 encuestas*

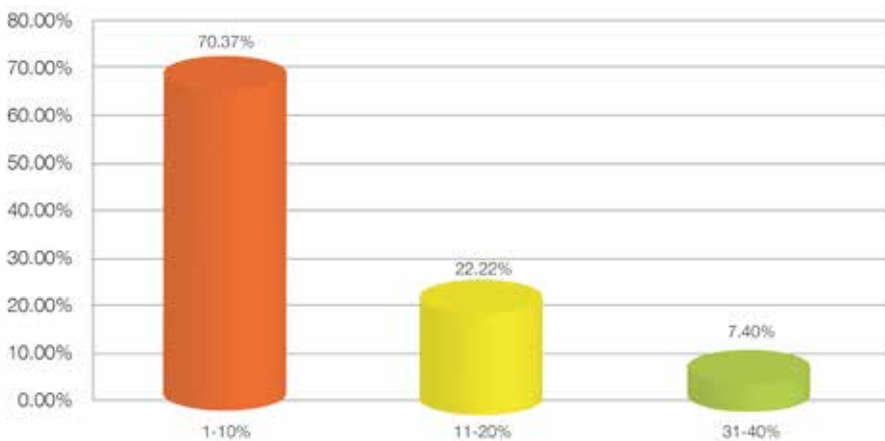
La gráfica muestra que el 57% de las MIPyMES reinvierte solo del 10 al 19% en cuentas por pagar, un 30% reinvierte del 20 al 29% y por ultimo un 11% reinvierte del 30 al 40%.

Materia prima



La materia prima es uno de los elementos más importantes para cualquier empresa, ya que con ella se genera el producto que se venderá, en este caso tomando en cuenta lo anterior la gráfica muestra que el 39% de los negocios encuestados reinvierte del 50 al

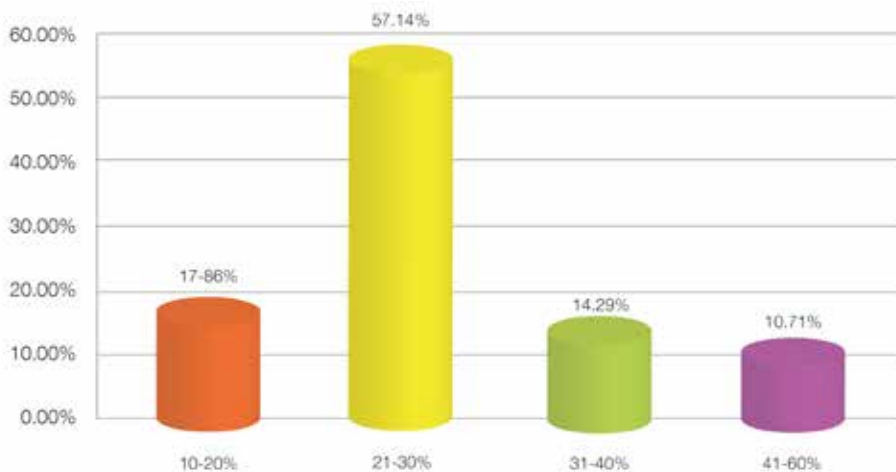
59% en materia prima, un 25% reinvierte del 20 al 49% y por último un 10% reinvierte del 60 al 70%.



Maquinaria

*De un total de 27 encuestas

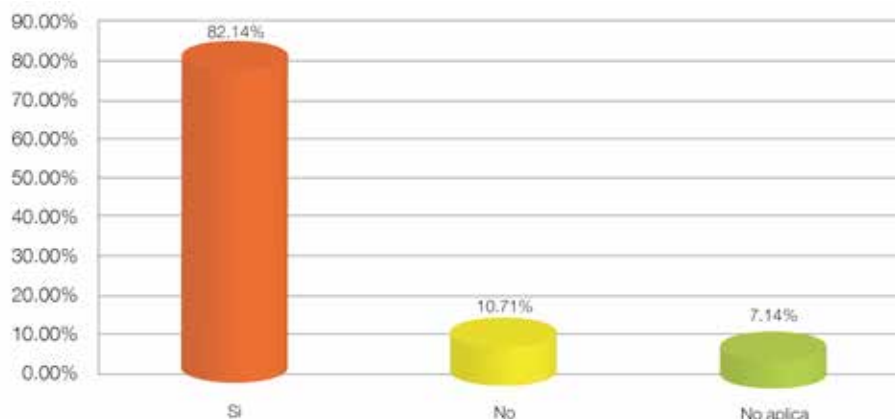
En la actualidad contar con tecnología facilita los procesos es por ello que contar con maquinaria y equipo es importante aun para una tortillería ya que de esta forma se mejora el nivel de producción. La gráfica muestra que solo el 7% reinvierte del 31 al 40% en maquinaria y equipo, el 22% reinvierte del 11 al 20% y por ultimo el 70% de las tortillerías reinvierten solo del 1 al 10% en maquinaria.



Sueldos y salarios

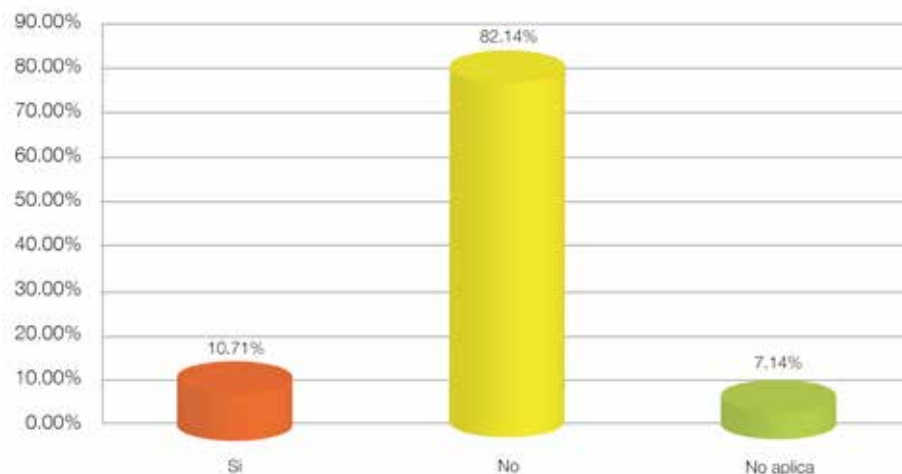
Tomando en cuenta que los salarios son una salida fuerte de dinero por parte de la empresa la gráfica muestra que el 57% de las tortillerías destina del 21 al 30% al pago de salarios, mientras que el 17% designa del 10 al 20%, el 14% utiliza del 31 al 40% y por último solo el 10% destina del 41 al 60%.

¿Las ventas han superado sus metas durante los dos últimos años?

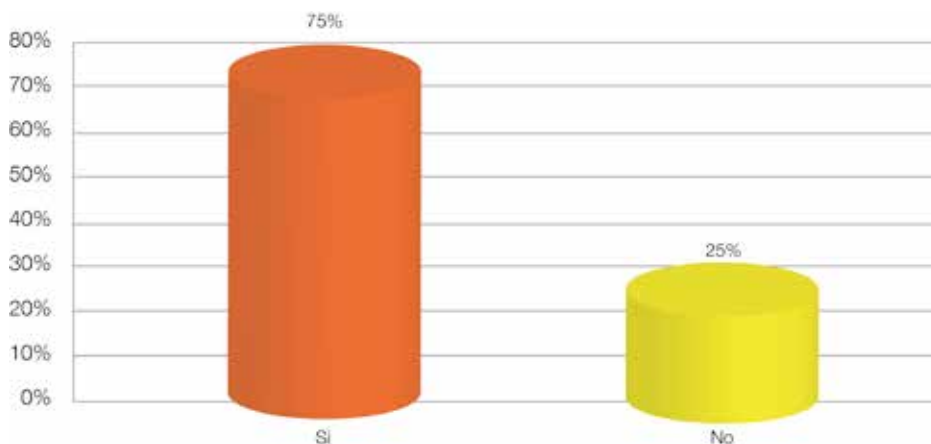


El conocer los niveles de ventas es importante es por ello que se pregunta si las ventas de la empresa en los últimos dos años han superado sus objetivos. En la gráfica se muestra que el 82% de las tortillerías han superado sus metas, mientras que el 10% no las logro y por último en el 7% no aplica la pregunta ya que aun no cumplen los dos años de vida.

¿Se han presentado pérdidas en el último año?

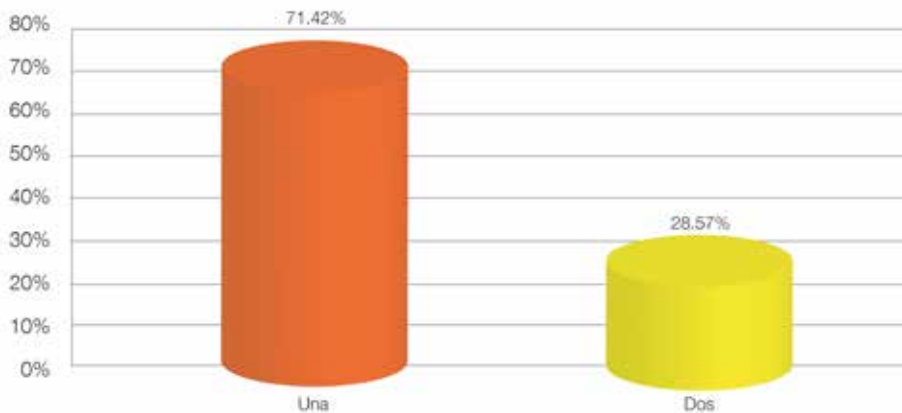


Se busca conocer si en el último año las ventas se han visto afectadas ocasionando pérdidas. En la gráfica se puede apreciar que el 82% ha presentado cifras positivas, por su parte el 10% ha obtenido resultados negativos y por último en el 7% no aplica la pregunta.



¿Lleva a cabo algún sistema de control, que le permita estimar la cantidad diaria demandada de tortillas?

Para poder llevar a cabo un control sobre la producción es importante contar con registros por ello se busca saber si las tortillerías cuentan con métodos para estimar las ventas diarias. Se muestra en la gráfica que el 75% de las tortillerías encuestadas cuentan con métodos para estimar sus ventas mientras que un 25% no cuenta con este tipo de control.

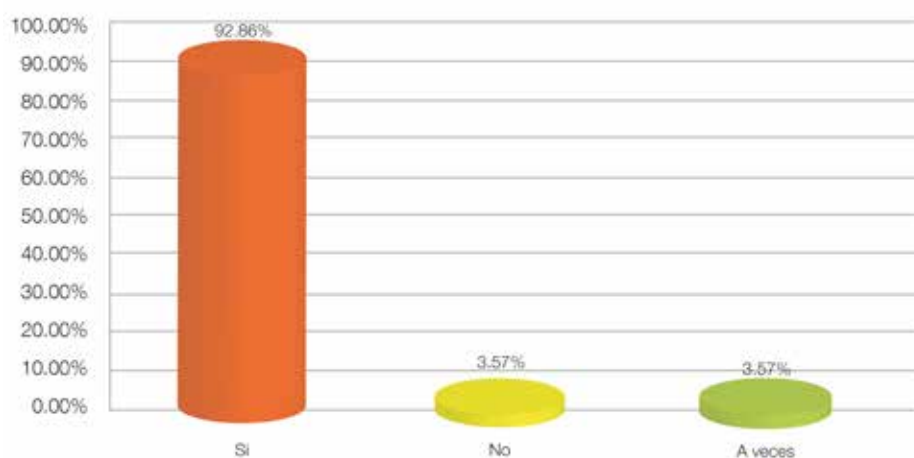


¿Cuántas personas están encargadas de atender en caja?

La siguiente pregunta es con el fin de conocer el número de personas que tienen acceso a la caja o dinero de la empresa. Se puede observar que en el 71% de las tortillerías solo una persona tiene acceso a caja lo cual es muy bueno, pero en un 28% dos personas tienen acceso al dinero.

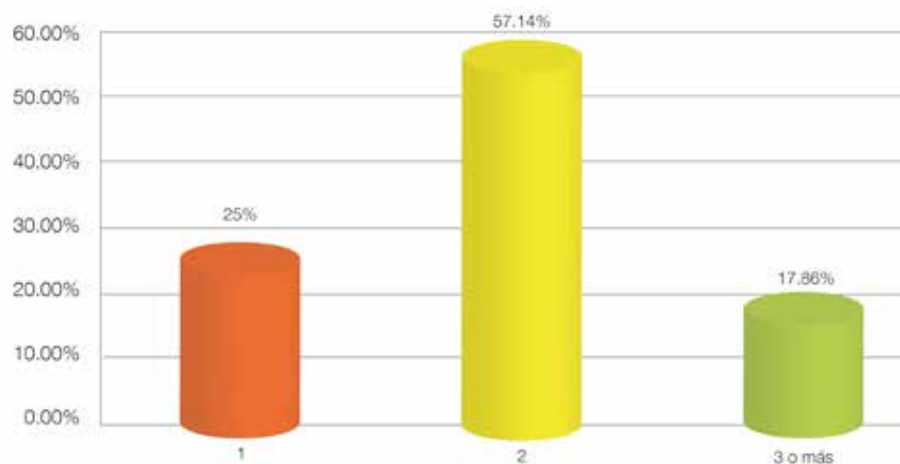
Otra de las preguntas fue si el encargado es el único que tiene acceso a la caja y el resultado fue que un 53% de los establecimientos solo el encargado puede acceder a caja, pero en un 46% otras personas aparte del encargado tienen acceso a la misma. Este es un punto importante de análisis pues las empresas deben contar con controles internos que garanticen la salvaguarda del efectivo en caja, entre ellos el tener solo a una persona asignada para esta función y hacer revisiones o arqueos de caja periódicamente.

¿Se realizan cortes de caja diarios?

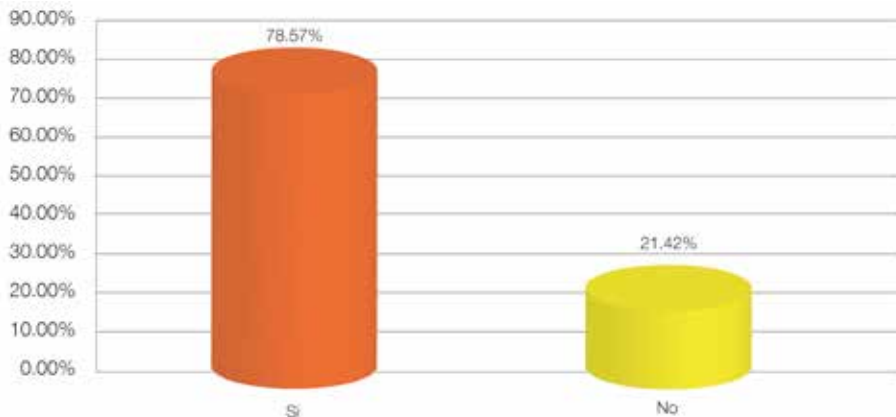


El control administrativo es un aspecto importante es por ello que se pretende conocer si se llevan acabo cortes de caja diarios. Se puede apreciar que la mayoría un 92% de las tortillerías llevan acabo cortes de caja diarios y el 3% no los hace o los realizan ocasionalmente.

¿Cuántos proveedores tiene la tortillería?

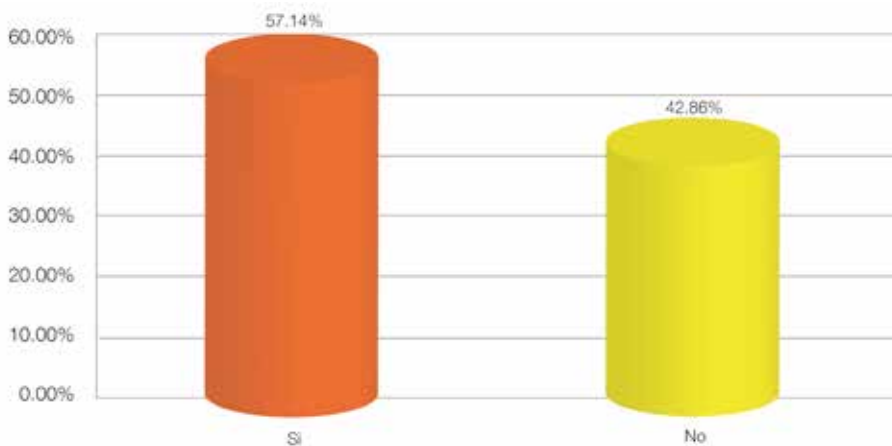


Uno de los elementos más importantes de una empresa son sus proveedores es por ello la importancia de conocer el número de proveedores con que cuentan las tortillerías. Observando la gráfica se aprecia que la mayoría un 57% cuenta con dos proveedores, mientras que el 25% solo tiene uno y el 17% cuenta con tres o más.



¿Le otorgan sus proveedores precio especial por mayoreo?

Los costos son fundamentales es por ello que se busca conocer si los proveedores otorgan precios de mayoreo o proporcionan descuentos. Es sencillo apreciar que más de la tercera parte de las tortillerías encuestadas el 78% recibe precios de mayoreo y el 21% restante no cuentan con este beneficio.



¿Se asigna un ahorro o una cuenta especial dedicada únicamente para el pago de proveedores?

La forma de que un negocio prospere es reinvertiendo es por ello que se pregunta si el dinero dedicado a proveedores se ahorra o se asigna a una cuenta especial para así no utilizarlo en otra necesidad. A la pregunta anterior un 57% respondió que si existe una cuenta especial para proveedores mientras que 42% no cuenta con este tipo de control. Para tener una mejor organización es importante agendar las compras es por ello que se preguntó si las compras están calendarizadas. Los resultados mostraron que un 67% de las tortillerías si organiza sus compras mientras que un 32% no lo hacen de esta manera. Por otro lado para tener un mejor control se debe de contar con personal encargado de realizar las compras de materia prima es por ello que se busca conocer si los establecimientos cuentan con este tipo de encargado. El resultado fue que un 75% comentó que si cuentan con un encargado de compras, mientras que un 25% de las tortillerías no tienen asignado a alguien específico para realizar dicha acción.

Finalmente se cuestionó sobre las ventas al contado en donde los resultados mostraron que un 96% de las tortillerías realizan sus ventas ha contado y solo un 3% lo hace ha crédito.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas mostraron que la mayoría de las tortillerías de harina cuentan con cuatro empleados lo cual es un dato interesante al reafirmar que cada MIPyME da empleo al dueño y a tres personas más, esto sin tomar en cuenta que se obtuvieron resultados donde el número de trabajadores son seis, reafirmando con ello la importancia de las MIPyMES en la actualidad.

En lo que respecta al tiempo que tienen laborando las tortillerías de harina el 50% tiene de cinco a diez años lo cual demuestra que el promedio de vida de las MIPyMES ha aumentado ya que al respecto, Regalado, (2007) comenta que las MIPyMES no permanecen durante mucho tiempo, de cada 100 empresas que se establecen, el 90% no llegan a dos años de vida lo que perjudica la economía de cualquier país.

En lo referente a las empresas estudiadas el 68% respondió que el lugar donde operan es propio lo cual incrementa el margen de utilidad ya que no se requiere pagar renta. Un aspecto de suma importancia para cualquier negocio es la contabilidad ya que por medio de ella se lleva el control y registro de los ingresos y egresos con los que cuenta la empresa, lamentablemente en la mayoría de los establecimientos encuestados exactamente el 64%, no cuentan con personal capacitado para llevar acabo la actividad anteriormente mencionada, lo cual perjudica la estabilidad de los establecimientos ya que al no llevar un control adecuado es más fácil que surjan errores que lleven a la quiebra, en el caso de las micro empresas son aun más susceptibles ya que su capital es pequeño.

En lo referente al apartado dos de la encuesta, administración de la empresa, se puedo observar que el 89% de las MIPyMES no cuentan con misión y visión, lo que representa una desventaja ya que al no tener bien definido a donde se quiere llegar, el no conocer las aspiración y objetivos o más bien el no tener por escrito y bien estructuradas las perspectivas y el fin de la empresa ocasiona que sea más complicado plantearse metas y por ende lograrlas, es por ello que la misión y visión son importantes lamentablemente la mayoría de las MIPyMES no le toman mucha importancia a esto.

En lo que respecta a toma de decisiones financieras, fue satisfactorio conocer que el 32% de las MIPyMES utiliza entre el 70 y el 79% de financiamiento propio. En lo referente a la competencia el 100% respondió que está identificada y por ello realizan estrategias de venta para hacerles frente y garantizar su permanencia en el mercado.

Según un estudio realizado por Nacional Financiera (NAFIN) en 1985, donde analizó una muestra de 20,923 empresas se identificaron principalmente 9 problemas de los cuales solo 5 son asociados a la gestión interna del negocio los cuales son: carencia de organización, retraso tecnológico, falta de capacitación del personal, problemas en la colocación de productos y carencia de registros contables. Comparando los resultados de NAFIN con los obtenidos en el presente trabajo, se puede concluir que las MIPyMES

cuentan efectivamente con retraso tecnológico, ya que el porcentaje que se utiliza para adquisición de maquinaria y equipo es del 1 al 10% en el 70% de los establecimientos, si bien la maquinaria que se requiere para la elaboración del producto no es mucha si se hace de forma tradicional (hechas a mano), pero el contar con tecnología facilita, agiliza y maximiza la producción.

CONCLUSIONES

Una de las principales razones por las cuales se decidió elegir el tema planteado fue el conocer el por qué en el corto tiempo, después de haber iniciado operaciones fracasan las MIPyMES, esto porque en los últimos años este tipo de negocios se ha expandido significativamente en la región sur de Sonora, pero de igual manera un gran número de establecimientos han cerrado.

Una de las principales razones por que sucede lo anterior es por que no se lleva un correcto control administrativo y contable, ya que en su mayoría los encargados de llevar la contabilidad son los mismos dueños de los negocios y no cuentan con los conocimientos suficientes; en otros casos específicamente en el 14% de los encuestados el control contable no lo lleva acabo ningún integrante del negocio, lo cual ocasiona que la empresa se encuentre más vulnerable al fracaso ya que el área administrativa y contable son los pilares de cualquier negocio. El contar con personal encargado en caja el realizar estimaciones de venta, hacer cortes de caja entre otros, son aspectos fundamentales para lograr permanecer en el mercado. La mayoría de las empresas encuestadas si realizan los controles anteriores pero hay porcentajes pequeños conformados principalmente por las MIPyMES con menor experiencia, que respondieron negativamente a las cuestiones planteadas.

Una variable más que influye es la falta de maquinaria ya que sin ella los procesos de elaboración del producto son más tardados, además de ellos se requiere de más personal o más horas de trabajo para poder satisfacer la demanda de los clientes, lo cual ocasiona menor margen de ganancia para el dueño.

Otro aspecto que influye en gran medida para el fracaso es la falta de inducción y capacitación del personal, esto pareciera algo irrelevante en el giro de tortillas de harina, pero al no llevarse acabo la capacitación los empleados elaboran el producto como ellos saben y lo han hecho siempre, pero en este caso el sabor y consistencia del producto son de suma importancia ya que es lo que se comercializa y de ello depende la aceptación o rechazo por parte de los clientes. Para finalizar se puede decir que sería muy recomendable que los encargados de dirigir las MIPyMES tomen cursos relacionados con administración y el manejo de pequeños negocios ya que esto les ayudaría significativamente a fortalecer su negocio y a llevar un mejor manejo de él.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayuzabet, R. (2000). La Micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática. Revista Iztapalapa, 6, 1-22. Fecha de consulta 03 de marzo de 2012
- Cámara Nacional de la Industria de Transformación (2010) (CANACINTRA) Fecha de consulta 04 de marzo de 2012
- Cano J. (2009). La Pyme de sonora puede ser punta de lanza en el noroeste para responder a las nuevas condiciones de la economía global. Extraído el día 05 de marzo de 2012 desde <http://www.axeleratum.com/sala-de-prensa/379-la-pyme-de-sonora-puede-ser-puntade-lanza-en-el-noroeste-para-responder-a-las-nuevas-condiciones-de-la-economiaglobal->
- Escalera M. (2007) “el impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas en la toma de decisiones financieras que influyen en la maximización del valor de la empresa” consultado el día 05 de marzo de 2012, recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis/2011/meec/Concepto%20del%20exito%20y%20fracaso%20de%20las%20PyMES.htm>
- Escalera Chávez, E. (2007). Características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las PYMES, 24-26. Fecha de consulta 03 de marzo de 2012
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), Fecha de consulta 04 de marzo de 2012
- INEGI CANACINTRA, Anuario de estadísticas por entidad federativa 2011 consultado el día 04 de marzo de 2012
- KAUFFMAN, (2001). Anuario de estadísticas por entidad federativa 2011
- Le Breton, Miller y Steier, “desarrollo organizacional de una empresa familiar” Fecha de consulta 05 de marzo de 2012
- Mercado, G. (2009). Reinventando la Empresa Familiar. Primera Edición. México: Grupo Editorial Endira México, S.A de C.V Fecha de consulta 04 de marzo de 2012
- Nafinsa (2004). Fundamentos de negocio. La Pyme y los empresarios, Fecha de consulta 03 de marzo de 2012, URL: www.nafin.com/portalnf/red_negocios/.
- Palomo González Miguel A, (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES por Fecha de consulta 03 de marzo de 2012.
- Poza, Ernesto J. (2005). Métodos y técnicas de investigación. Cuarta Edición. México: Trillas. Fecha de consulta 04 de marzo de 2012
- Regalado R. (2007) “LAS MIPYMES EN LATINOAMÉRICA Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración” consultado el día 04 de marzo de 2012. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/2007b/274/31.htm>
- Rodríguez, J. (1996). Como administrar pequeñas y medianas empresas. 4ta. Edición. México: ECASA Thomson Learning.
- Secretaría de desarrollo económico (2009). PYMES en crecimiento, oportunidad para empresarios, gobierno del distrito federal número fecha de consulta: 6 marzo -2012 recuperado de http://www.sedeco.df.gob.mx/actividades/informes/revista/REVISTA_No7_SEDECO.pdf
- Tanner R. “Cambio organizacional: 8 razones por las cuales la gente se resiste al cambio” consulta realizada el 04 de marzo de 2012 recuperado de: <http://www.loscursoshumanos.com/contenidos/7822-cambio-organizacional-8-razones-por-las-cuales-la-gente-se-resiste-al-cambio.html>
- Tía Rosa, Tortillas de harina, fecha de consulta 8 de febrero de 2012, URL: <http://www.tiarosa.com.mx/>
- Yañez A (2009) Familia y negocios en la pequeña empresa en México. Una frontera frágil. Fecha de consulta 04 de marzo de 2012.

El Buzón de Pacioli

Año XIII Número 81 Abril-Junio 2013
Instituto Tecnológico de Sonora
www.itson.mx/pacioli