



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE PUEBLA

INGENIERÍA FINANCIERA

***“IMPLEMENTACIÓN DE UN ANÁLISIS FODA FINANCIERO
COMO ESTRATEGIA FINANCIERA EN LA EMPRESA
DELGADO ALBA & ASOCIADOS S.C”***

Proyecto de Investigación Final de Carrera.

Para obtener el título de
Ingeniero Financiero

PRESENTA:

LILIANA XOCHIMITL PAISANO

ASESOR

M.C. José Gonzalo Ramírez Rosas.

Diciembre 2013.

INDICE

Introducción.....	4
Planteamiento del problema.....	5
Justificación.....	5
Objetivos.....	5
Marco teórico y/o conceptual.....	6
Hipótesis.....	6
Metodología.....	6
Alcances y limitaciones.....	7

Capítulo I. Análisis FODA

1.1. Definición del análisis FODA.....	8
1.2. Características del análisis FODA.....	9
1.3. Importancia del análisis FODA.....	12
1.4. Objetivo del análisis FODA.....	16
1.5. ¿Cómo elaborar u buen análisis FODA?.....	18
1.6. Análisis FODA en las PYMES de México.....	20
1.7. Análisis FODA en Consultorías Financieras.....	23

Capítulo II. Estrategias Financieras

1.1. Definición de estrategia.....	28
1.1.1. Dimensiones de una estrategia.....	30
1.1.2. Criterios para una estrategia eficaz.....	31
1.2. Definición de estrategia financiera.....	33
1.3. Implementación de estrategias Financieras en las empresas.....	34

Capítulo III Finanzas en las empresas

1.1. Definición de Finanzas.....	35
1.2. Generalidad de las Finanzas en las empresas.....	38
1.3. Finanzas en las Pymes.....	39
1.3.1. Administración óptima del efectivo en las Pymes.....	43

Capítulo IV. Implementación de un análisis FODA financiero para la empresa Delgado Alba & asociados S.C como estrategia Financiera.

1.1.	Generalidades de la consultoría Delgado Alba & Asociados S.C.....	45
1.1.1.	Misión.....	46
1.1.2.	Visión.....	46
1.1.3.	Objetivos.....	46
1.1.4.	Filosofía.....	46
1.1.5.	Valores.....	46
1.2.	Información Financiera de la consultoría.....	47
1.2.1.	Estados Financieros de Delgado Alba & Asociados de los últimos 2 años.....	47
1.3.	Análisis con Razones Financieras.....	53
1.3.1.	Apalancamiento.....	53
1.3.2.	Solvencia.....	53
1.3.3.	Liquidez.....	54
1.3.4.	Prueba de ácido.....	54
1.3.5.	Rentabilidad.....	54
1.3.6.	Rentabilidad de las ventas de los últimos 2 años.....	55
1.3.7.	Rotación de cuentas por cobrar de los últimos 2 años.....	55
1.4.	Implementación de análisis FODA financiero de la empresa Delgado Alba & Asociados S.C.....	55
1.5.	Implementación de estrategias financieras para la toma de decisiones en el ámbito Financiero.....	57
1.6.	Beneficios de la Consultoría Delgado Alba & Asociados.....	58

Comentarios

Conclusiones

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas se desenvuelven en un contexto de alta competitividad entre ellas y dada las exigencias de la globalización, reflejándose en la volatilidad de los mercados. Los cambios tecnológicos imponen cambios culturales y estos a su vez cambios tecnológicos, situando a las empresas en un ciclo de retroalimentación. Diariamente ingresan a los diferentes mercados nuevas corporaciones que pugnan por ganar una cuota en el mercado, es por esta razón que es sumamente importante para las compañías que desean mantenerse posicionadas, realizar análisis internos y externos sobre sí mismas.

En ésta labor el análisis FODA cumple un rol muy importante, sobre todo en la planificación estratégica para poder ayudar a las organizaciones al logro de sus objetivos.

Asimismo el análisis FODA se ha considerado como una herramienta muy importante para las empresas, y un excelente método para encontrar el nivel de competitividad en el mercado. E identificar ventajas y desventajas de la misma en diferentes aspectos de las organizaciones.

Como inicio este trabajo lleva un enfoque al conocimiento y elaboración de un buen y correcto análisis FODA como estrategia financiera dentro de las Pymes, así como su estructura y su importancia que tiene para su implementación en las organizaciones.

De las misma manera se habla detalladamente de las estrategias financieras, cómo identificarlas y elaborarlas de acuerdo a los diferentes factores al que se enfrentan las Pymes en su desarrollo.

También trata acerca de las finanzas en las Pymes de México así como la importancia de la información financiera y sus respectivos sus análisis financieros.

Sin duda también se muestran las generalidades de la consultoría Delgado Alba & Asociados, así como sus estados financieros y mediante ello un breve análisis con razones financieras para poder identificar el estado financiero operativo de la empresa, asimismo la propuesta de implementación de un análisis FODA financiero de la misma para generar estrategias con el objetivo de aumentar la rentabilidad financiera de la consultoría mediante la mejor toma de decisiones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad existen diferentes factores que la empresa Delgado Alba & Asociados S.C., impide conllevar a la mejor toma de decisiones para aumentar sus ventas y así mismo su rentabilidad Financiera.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día es importante realizar estudios externos e internos acerca de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las empresas, para la mejor toma de decisiones y aumentar la competitividad económica y rentabilidad financiera.

OBJETIVOS

Objetivo general.

Analizar la situación financiera de la empresa Delgado Alba & Asociados S.C., mediante el estudio FODA para determinar su mejora continua administrativa y financiera.

Objetivos específicos.

- A. Conocer los problemas financieros que impide a la empresa su crecimiento económico en los últimos 3 años.
- B. Conocer la estructura administrativa de la empresa
- C. Realizar una propuesta y/o método para aumentar su rentabilidad financiera.

MARCO TEÓRICO Y/O CONCEPTUAL

Ésta investigación se basará en libros, revistas impresas o en línea, tesis, páginas de internet, reportes, que contengan información importante del Análisis FODA, Finanzas, Estrategias Financieras, Estados Financieros.

También se tomaran en cuenta artículos de la Ley General de sociedades mercantiles de la sección de información financiera.

HIPÓTESIS

Con el estudio del análisis FODA de la empresa Delgado Alba & Asociados S.C., se lograra determinar una estructura financiera adecuada a la empresa y así poder tomar mejores decisiones

METODOLOGÍA

Será indispensable llevar a cabo una investigación documental mediante análisis de lecturas de libros, revistas, reportes, páginas web, tesis, tesinas enfocadas al tema e internet,

Se analizaran lecturas acerca de estrategias financieras para aumentar la rentabilidad de las empresas.

Del mismo modo se llevaran a cabo visitas a las consultoras más cercanas para poder indagar y obtener información asertiva para el trabajo de investigación o en su caso realizar llamadas telefónicas para el mismo propósito.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances.

La presente investigación es realizada con el propósito de PROPONER estrategias financieras para la mejor toma de decisiones y aumentar la rentabilidad Financiera de la consultoría Delgado Alba & Asociados S.C.

Limitaciones.

Poca iniciativa por parte del personal de la consultoría para llevar a cabo las estrategias planteadas.

CAPITULO I. ANÁLISIS FODA

1.1. DEFINICIÓN DEL ANÁLISIS FODA

La matriz FODA surgió como una respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones, el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las organizaciones proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

La matriz FODA es de aparición reciente, sirve para analizar la situación competitiva de una organización” “WEIHRICH HEINZ” Esta matriz es un marco conceptual para el análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización.

El análisis FODA es una herramienta clásica para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción.

También ha sido considerado como el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Lo cual ayudará a plantear las acciones que se deben de poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El análisis FODA que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.¹

¹ (<http://www.centroddl.com/a/secretos-para-mejorar-mi-negocio-con-el-analisis-foda-swot-20120517,2012>)

Éste análisis se realiza observando y describiendo las características del negocio de la organización, del mercado y de otros aspectos de la empresa en el cual opera, el análisis FODA nos permite detectar las Fortalezas de nuestra organización, las Oportunidades del mercado, las Debilidades de nuestra empresa y las Amenazas en el entorno.

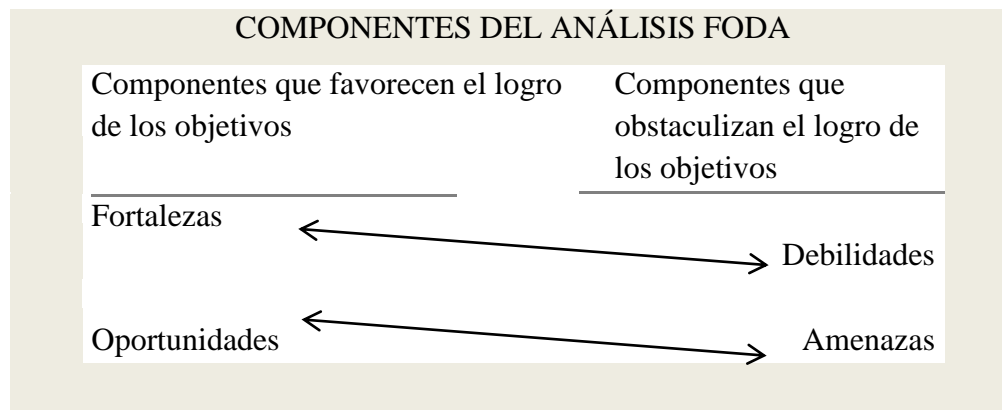
El análisis FODA combinado con una lluvia de ideas (innovación) nos puede ayudar a ser más competitivos ante el mercado y a resolver problemas en todas las áreas de una empresa u organización; Es por ello que se considera que el análisis FODA es la base para la formulación de estrategias ya que sistematiza la información de la empresa y su entorno, la cual se utiliza para definir objetivos realistas y diseñar estrategias competitivas para alcanzarlos.

1.2. CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS FODA

Las siglas de esta útil y práctica herramienta se obtienen de las iniciales de los cuatro elementos que intervienen en su aplicación:

- F: Fortalezas
- O: Oportunidades
- D: Debilidades
- A: Amenazas

Para lograr una mejor comprensión, es necesario definir los anteriores componentes.



Fuente: Macpal, el plan de negocios, p. 158.²

Fortalezas. Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales. Se describen los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿En qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

Oportunidades. Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales. Se describen los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo se convierten en una desventaja competitiva.

Su origen puede situarse en: cambios tecnológicos y/o en el mercado a gran o pequeña escala, cambios políticos relacionados con el sector en que la organización trabaja, cambios en conducta sociales, perfiles de población, estilos de vida, etc.

Debilidades. Son aquellas características propias de la empresa que constituyan obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales. Se describen los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

Amenazas. Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales. También se describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden aludidas o convertidas en oportunidades.

² (Joaquín Rodríguez Valencia, 2007)

Si reagrupamos esos conceptos desde la óptica de la empresa, dos componentes son de naturaleza interna: fortalezas y debilidades. Mientras que los otros dos componentes, son de naturaleza externa a la empresa: oportunidades y amenazas.

Sin embargo las características esenciales que dispones todo análisis FODA es la siguiente:

- El secreto del análisis FODA está en mantenerlo lo más simple, incisivo y concreto que se pueda.
- Simplemente recolectando la información y situarla en el cuadrante apropiado se obtendrá una visión general de dónde esta o estará la organización.
- Se debe utilizar como proceso de reflexión de la empresa actual o futura.
- Es una imagen estética de la situación en el momento de realizar ese análisis por tanto es un documento vivo que conviene actualizar cada cierto tiempo, especialmente cuando se producen cambios relevantes en el entorno (específico y genérico) y/o en la empresa.

Desde este punto de vista, el análisis FODA responde a las preguntas siguientes:

Respecto a la empresa.

- ¿Qué puntos fuertes tiene el sistema operativo de mi empresa que podrían facilitar en el logro de los objetivos?
- ¿Qué puntos débiles existen en mi empresa que podrían ser serios obstáculos en el logro de los objetivos?

Respecto al entorno.

- ¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno, que podrían favorecer a la empresa en el logro de los objetivos?
- ¿Qué situaciones o condiciones se están dando en el mercado que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos?

1.3. IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FODA

Para las empresas éste análisis es muy importante, porque por medio de este estudio se conocen sí mismas, cabe destacar que el análisis FODA nos ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento de la organización.

Éste análisis debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la organización. Y estos factores son los que se encontrarán mediante el estudio de análisis que se realiza en las organizaciones, es decir, que se llevará a cabo la identificación de las fortalezas y debilidades de las organizaciones, así como las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, sin embargo lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerirse de distintas decisiones estratégicas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite o competirá. El FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis.

De éste método se derivan cuatro estrategias alternativas que llevan a cabo el proceso de análisis de los factores externos (amenazas y oportunidades) e internos (debilidades y fortalezas) de una empresa. Como se muestran a continua

MATRIZ FODA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS INTERNAS (F) Por ejemplo: Cualidades Administrativas, operativas de comercialización, financieras, de personal.	DEBILIDADES INTERNAS (D) Por ejemplo: debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas.
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES EXTERNAS (O) Por ejemplo: Condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos bienes o servicios y tecnología.	ESTRATEGIA FO: MAXI-MAXI Potencialmente la estrategia más exitosa. Que se sirve de fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIA DO: MINI-MAXI Por ejemplo: estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
AMENAZAS EXTERNAS (A) Por ejemplo: escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las cuatro superior de oportunidades.	ESTRATEGIA FA: MAXI-MINI Por ejemplo: utilizar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas.	ESTRATEGIA DA: MINI-MINI Por ejemplo: atrincherarse, replegarse, liquidación sociedad en participación.

Fuente: adaptado de Koontz H. y Wehrich H. *Administración, una perspectiva global*, Ed. McGraw-Hill, Mexico, 1998, pp. 172-173³

³ (H., 1998)

1.- La estrategia DA. Persigue la reducción al mínimo tanto debilidades como amenazas y puede llamarse estrategia “MINI-MINI”. Puede implicar para la empresa para la formación de una sociedad en participación, el repliegue, o incluso la liquidación.

2.- Estrategia DO. Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De esta manera, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnologías o personas con habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

3.- La estrategia FA. Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así una empresa puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo bien o servicio por parte de un competidor.

4.- La estrategia FO. Representa la situación más deseable, es aquella en la que una organización puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades. Ciertamente, las empresas deberían proporcionarse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resisten debilidades, se empeñan en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas las eludirán para concentrarse en las oportunidades.

Hasta aquí se presentan los factores de la matriz FODA.

Ahora bien son muchos los aspectos importantes que deberían considerarse cuando se diseñan sistemas de planeación estratégica. La habilidad para percibir los cambios en las influencias del entorno indicaran la posible necesidad de cambiar de estrategia: debido a

que necesitan oportunidades y advierten las amenazas. Es evidente que las organizaciones que perciben mejor los cambios del entorno realizan una ejecución con mayor eficacia que aquellas que lo perciben mal.

Por lo tanto es necesario evaluar la situación estratégica de una empresa en particular considerando el entorno externo. El análisis de la situación de la empresa se centra en cinco preguntas:

- 1.- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- 2.- ¿Cuáles son los puntos fuertes y los débiles, las oportunidades y las amenazas?
- 3.- ¿Es la empresa competitiva en costos?
- 4.- ¿Qué tan sólida es la posición competitiva de la empresa?
- 5.- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la empresa?

La habilidad para percibir las condiciones internas (debilidades y fortalezas) de una empresa es importante para el análisis sistemático que facilita el conjuntar las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

En el siguiente esquema se muestran las amenazas y oportunidades que constituyen factores ambientales sobre los cuales la organización tiene escaso control, en tanto que las fortalezas y debilidades representan factores organizacionales internos sobre los cuales la dirección superior tiene al menos cierto control.

4

⁴ (José N. Barragán Codina, 2005)

		Grados de lo deseable y de control	
		Primordialmente interno y controlable	Primordialmente y no controlable
Grado en que se desea	Primordialmente deseable	FORTALEZA	OPORTUNIDAD
	Primordialmente no deseable	DEBILIDAD	AMENAZA

Fuente: Gannon, *Administración por resultados*, Ed. CECSA, 1996, P.103.

La dirección superior visualiza las amenazas y debilidades como indeseables y las fortalezas y oportunidades como deseables.

1.4. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS FODA.

El análisis FODA resulta muy útil para resumir muchos de los análisis previos y combinarlos con los factores clave del análisis externo.

El objetivo del análisis FODA es:

Identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para ésta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

La matriz FODA considera los factores fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, pero, el lugar de limitarse a listarlos en términos de las percepciones del grupo administrativo, trata de emprender un análisis más estructurado que se concreta en hallazgos que contribuyen a la formulación de la estrategia empresarial.

Por tanto el análisis estratégico FODA es una herramienta para el estudio sistemático a fin de determinar hasta qué punto la organización puede resistir su medio ambiente.

En el análisis FODA se puede trabajar en diferentes aspectos de una empresa por ejemplo:

ÁREAS	DESCRIPCIÓN
GERENCIA	Experiencia en el área de negocios, nivel de conocimientos, y habilidades en los niveles de dirección, sistema de planificación, espíritu emprendedor, sistemas operacionales, lealtad y experiencia del personal, orientación al mercado de la empresa, claridad de sus objetivos y otros similares.
INNOVACIÓN	Capacidad para generar nuevos productos o servicios, creatividad, calidad de los diseños, fiabilidad, acceso a fuentes externas de desarrollos tecnológicos y similares.
MERCADOTECNIA	Imagen de calidad, diferencia de la empresa y sus productos o servicios, imagen de marca, amplitud y coherencia de la línea de productos, orientación al consumidor, conocimientos y habilidades en la gestión de la mercadotecnia, niveles de distribución, relaciones con la clientela, estructura y dinámica de la red de ventas, conocimiento de mercado, experiencia en el lanzamiento de nuevos productos, número de clientes, lealtad, crecimiento de los mercados y otros similares.
	Márgenes de beneficios, capacidad de generación de recursos internos, capacidad

FINANZAS	de capacitación de recursos externos, estabilidad financiera, capital de trabajo. Habilidad administrativo-financiera, estructura de los costos generales y otros similares.
PRODUCCIÓN	Capacidad de producción, acceso a las materias primas, estado de los equipos, tecnología utilizada, estructuras de costos y otros similares.
PERSONAL	Capacidad del personal calificado, y no calificado, acceso a la especialización, experiencia y otros.

La recopilación de datos relativos a los ambientes externo e interno proporciona la materia prima que permite trazar un cuadro del ambiente de la organización.

El análisis FODA pretende evaluar las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente externo. Asimismo, éste análisis pretende aislar los principales problemas que tenga una organización debe afrontar por medio de un análisis detallado de cada de los cuatro factores los administradores podrían formular, en consecuencia, estrategias para resolver los problemas clave.

1.5. ¿CÓMO ELABORAR UN BUEN ANÁLISIS FODA?

Debido a su alto grado de importancia para la elaboración de estrategias altamente competitivas y alcanzables en las empresas y la obtención del éxito en un proyecto, aquí se muestra un conjunto de claves para el correcto desarrollo de un buen análisis FODA.

1. Se debe enfocar solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa. Se deben resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.
2. Este análisis consta de dos partes: una interna y otra externa. La primera, tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La segunda, visualizar las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar en el mercado seleccionado.
3. Se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.
4. Para el desarrollo de la sección interna del FODA, se debe de considerar el análisis de recursos (capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles), análisis de actividades (recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad), análisis de riesgos con relación a los recursos y a las actividades de la empresa, análisis de portafolio (la contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización).
5. También en la elaboración de la primera parte del FODA, se deben de hacer preguntas como éstas: ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde se cree que se superan a los principales competidores? ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde se cree que los competidores nos superan?⁵

⁵ (Entrepreneur, 2013)

6. Al momento de la elaboración de la sección externa del FODA, debes realizar un análisis del entorno (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores), identificar los grupos de interés (gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad), analizar el entorno visto en forma más amplia (aspectos demográficos, políticos, legislativos).

7. Las preguntas claves para esta parte del análisis son: ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno? ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

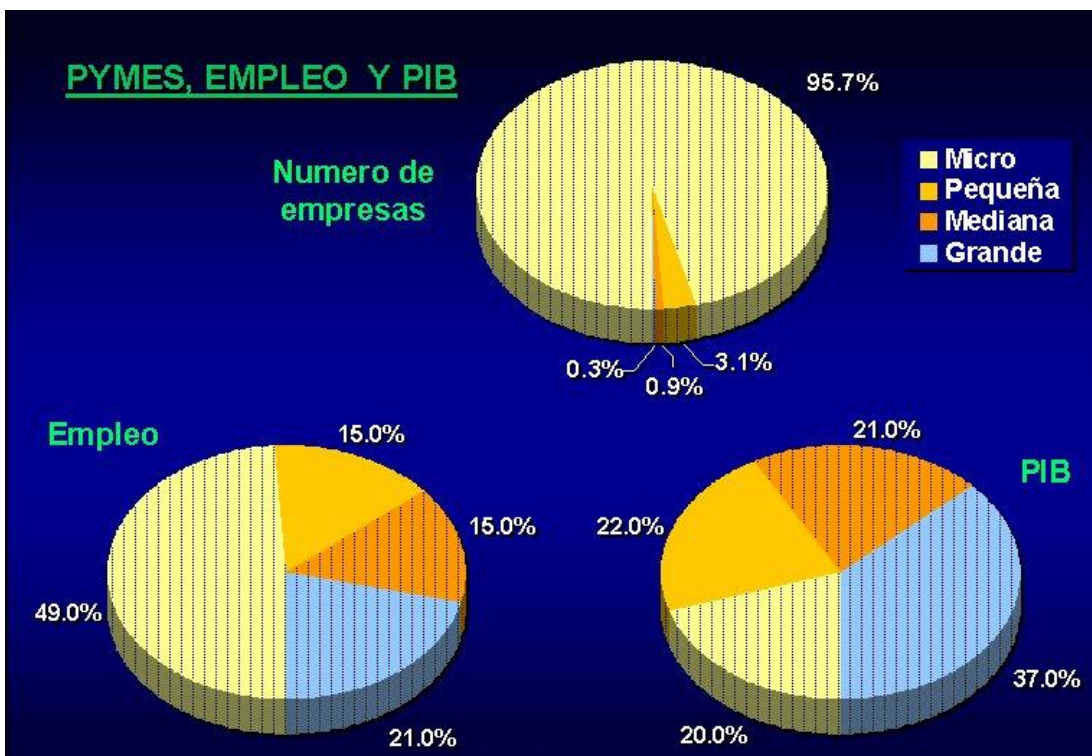
8. Cuando ya se tiene reunida toda esta información, es entonces cuando se elabora un buen análisis FODA con las estrategias adecuadamente aplicadas.

1.6. ANÁLISIS FODA EN LAS PYMES DE MÉXICO.

Todos los estudios señalan que las Pymes mexicanas son la columna vertebral de la economía y el principal generador de empleo. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), existen alrededor de 4.5 millones de unidades empresariales en todo el país, de las cuales el 97.8% son Pymes, las cuales generan el 63% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y alrededor del 79% del empleo nacional. Por lo tanto se puede destacar que las Pymes son aquellas que mueven gran parte de la economía de nuestro país. Sin embargo es importante recalcar que en México el 90% de las empresas son familiares y generan siete de cada diez empleos, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).⁶

⁶ (INEGI, 2005)

Representación gráfica.



Fuente: INEGI (2005)

Un gran porcentaje de las PYMES en México tiene una estructura de empresa familiar, por lo que sus necesidades en cuestiones de dirección y administración de la empresa son diferentes a las de un negocio “tradicional”, pero a pesar de ello es indispensable llevar a cabo un estudio externo e interno de una empresa de cualquier giro, para saber cómo está operando y qué posibilidades tiene para seguir en desarrollo ante el mercado.⁷

Sin embargo es importante mencionar que muchas de las Pymes presentan dificultades comunes por ejemplo:

- Problemas en capital; Económico, humano y familiar.
- No hay cultura de Asesorarse por expertos.

⁷ (INEGI.gob.mx, 2008)

- Lidar con falta de orientación y capacitación adecuadas.
- Modelo de Negocio y de Operación ineficiente del negocio.
- Prospecciones económicas débiles.
- Falta de definición clara del mercado objetivo.
- Desconocimiento de los sistemas de control internos, para toma de decisiones.
- Regulaciones públicas.
- Disminución en la confianza del cliente.
- Acceso limitado al financiamiento a tasas razonables.
- La falta de difusión de programas de apoyo de gobierno y desconocimiento de los empresarios.

Aún a pesar de la gran cantidad de empresas que desafortunadamente cierran sus puertas por los motivos antes mencionados, otras muchas las abren y el balance sigue siendo que, las empresas familiares representan el 80% del total de empresas, que generan 60 de cada 100 empleos y contribuyen con alrededor del 50 % del Producto Interno Bruto (PIB).⁸

Después de este estudio realizado, cabe mencionar que para las PYMES de México el Análisis FODA se ha convertido una herramienta muy importante que permite conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización. De esta manera poder obtener un diagnóstico y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

La información que es obtenida del análisis FODA ayudará a definir acciones futuras y facilitará en la manera de ejecutar la solución de los problemas. De este modo poder

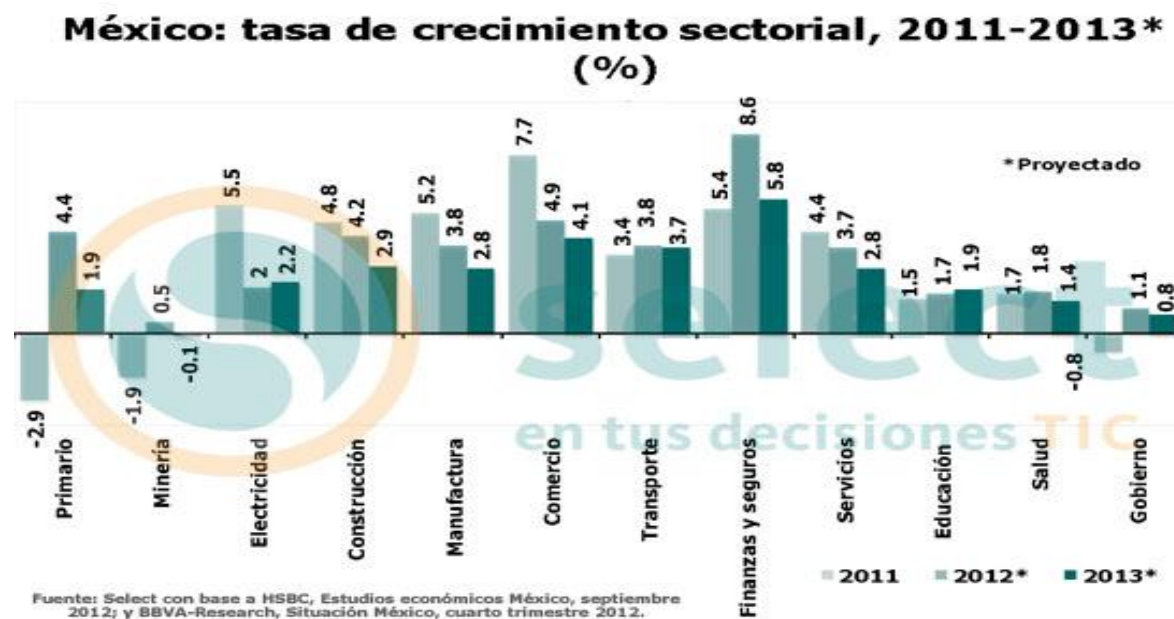
⁸ (<http://www.pymempresario.com>, 2013)

aprovechar lo elementos positivos y minimizar o evitar los elementos negativos, conforme a todo ello se obtiene como resultado los siguientes factores:

- Mejor toma de decisiones
- plantear objetivos más concretos y realizables
- identificar los propios recursos así como los que se puedan conseguir del exterior
- reconocer las ventajas y desventajas de las diferentes opciones y alternativas
- definir prioridades
- iniciar, revisar y estar en una continua actualización del proceso de planeación estratégica de una empresa u organización.

1.7. ANÁLISIS FODA EN LAS CONSULTORIAS FINANCIERAS

En México uno de los sectores productivos más importantes para el país que aporta gran porcentaje en el Producto Interno Bruto (PIB) es el sector servicios.



Fuente: con base a HSBC, Estudios económicos México, septiembre 2012 y BBVA-Reserch, Situación México, cuarto trimestre 2012

Los servicios profesionales registrarán una tasa de crecimiento cercana al 15% y ofrecerán una amplia gama de oportunidades de mayor valor agregado.

Persistirán los proyectos de transformación empresarial y optimización de operaciones que abarcan consultoría de negocios y de tecnología, así como implementación de infraestructura y aplicación.

Respecto a la capacitación, se observará un proceso de transición en la modalidad de demanda, es decir, los servicios en línea tomarán mayor relevancia que los servicios presenciales. Como resultado de este cambio, se espera un incremento significativo en el número de usuarios, y por ende, en el valor del mercado.

Los servicios administrados de centros de datos crecerán por arriba del 30%, éste crecimiento será motivado principalmente por las ofertas de outsourcing, servicios administrados y cómputo en la nube.

Los servicios administrados de seguridad crecerán a tasas de 2 dígitos como resultado de la demanda de soluciones móviles, cumplimiento de nuevas regulaciones, nuevas amenazas informáticas y la búsqueda en la optimización de recursos.

Como ya es mencionada las consultorías financieras son empresas u organizaciones orientadas al sector servicios, de la cual ofrecen al mercado una amplia gama de servicios profesionales, administrativos, financieros, operativos, asesorías a personas, empresas familiares y empresarios, en el ámbito financiero-administrativo.

Es decir, es un servicio al cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si tienen la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua.

El objetivo fundamental de la consultoría financiera es proporcionar recomendaciones viables e implantar medidas apropiadas para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas.

Las características más importantes de la consultoría de empresas son los siguientes:

- La consultoría es un servicio independiente, que se caracteriza por la experiencia e imparcialidad del consultor.
- Su papel es el de actuar como asesor, con responsabilidad por la calidad e integridad de sus consejos.
- La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos.
- La consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que una vez que se ha contratado un consultor, las dificultades desaparecen.
- La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales y factibles.
- La consultoría debe dar resultados tangibles, concretos, específicos y congruentes en términos de tiempo y costo.
- La empresa debe ver la contratación de una buena consultoría como una inversión y no como un gasto en términos de lo que va a ganar con ella.⁹

⁹ (<http://www.cynertiaconsulting.com>, 2009)

- El carácter de la consultoría exige que toda situación sea vista en la perspectiva de oportunidades futuras.
- El cambio es la razón de ser de la consultoría, cambios que mejoren el rendimiento de las empresas y al mismo tiempo, hagan más interesante y satisfactorio el trabajo del personal.
- El consultor profesional debe estar estrechamente relacionado con el diseño, difusión y conocimiento de los nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección, administración y operación.
- El consultor debe actuar como promotor de cambio y asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito final se logre con el esfuerzo de ambos.
- La cooperación entre el cliente y consultor son tan importantes para el resultado final como la calidad y congruencia de los consejos que den el grupo de consultores.

Hoy en día nos damos cuenta que las consultorías financieras ocupan un gran lugar en el mercado, sin embargo estas empresas deben ser competitivas y profesionales ya que en sus manos están muchas Pymes para la solución de problemas administrativos-financieros.

Es por ello que las consultorías necesitan de un gran control de sí mismas mediante métodos adecuados para la mejor toma de decisiones, sin embargo la mejor utilizada es el análisis FODA desde el cualquier ámbito, ya sea financiero, administrativo, operativo, de personal, etc. Con el objetivo de ayudar a complementar las estrategias requeridas para el buen desarrollo y funcionamiento de una consultora.

Este es un ejemplo de análisis FODA de la consultora JYJ PROJECT OFFICES S.A.S.

		ANÁLISIS INTERNO		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
		F1. Personal altamente calificado	D1. Desconocimiento de la empresa por parte de clientes	
		F2. Amplio conocimiento y experiencia en gerencia de proyectos.	D2. Bajos niveles de liquidez durante los primeros años de operación	
		F3. Red de contactos en el sector	D3. Alta dependencia de personal externo para la operación del negocio	
		F4. Bajos niveles es gasto operacional	D4. Carencia de calificaciones relevantes (proveedores por parte del PMI, Control de Calidad ISO)	
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	O1. Demanda creciente de servicios relacionado con la gerencia d proyectos.	F1O1. Penetración en el mercado F2O1. Penetración en el mercado F3O4. Enfoque	D1O1. Penetración de mercado D2O1. Penetración de mercado
		O2. Coyuntura favorable de la economía nacional.		
		O3. Baja calidad de competidores directos.		
		O4. Grandes empresas de Consultoría interesadas en subcontratar servicios con empresas pequeñas.		
	AMENAZAS	A1. Crisis económica en Europa	F4A1. Liderazgo de costos F4A2. Liderazgo de costos y enfoque	D2A1. Liderazgo de costos y penetración de mercado. D1A2. Penetración de mercado
		A2. Ingreso de nuevos competidores directos.		
		A3. Crecimiento de las tasas de interés del crédito comercial.		
		A4. Dificultades en la contratación de profesionales en gerencia de proyectos.		

10

Éste análisis permite concluir que la de Penetración en el mercado es la más apropiada para el crecimiento y desarrollo de JYJ PROJECT S.A.S., de acuerdo con los factores positivos y negativos existentes tanto en el interior como en el exterior de la empresa.

¹⁰ (Silva, Juan Carlos Noriega, 2009)

CAPÍTULO II. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

1.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Durante mucho tiempo, la estrategia fue empleada por los militares como una manera de designar grandes planes de defensa de lo que se consideraba un gran poderoso adversario. Las tácticas por su parte, se consideraban como los planes de acción necesarios para llevar a cabo las estrategias.

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” M. Porter

“Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” A. Chandler

“Estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno” H. Ansoff

“Es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro de él”.
R.Christensen y k. Andrews

“Son programas generales de acción que conllevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica”. Kami, Ross.¹¹

Se puede concluir que las estrategias son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada. Las

¹¹ (COLINA, MARY A. VERA, 2009)

estrategias no tiene la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe de alcanzar o ejecutar sus principales objetivos.

Dentro de éste contexto, la estrategia se refiere al plan general de la empresa, para tratar con el medio ambiente y subsistir en él. La estrategia representa el patrón básico de los objetivos y políticas que definen a la empresa y sus negocios.

La estrategia que es utilizada para competir, se deduce de un procedimiento de análisis que permite conocer las características generales de un mercado en particular y todos los elementos que en él influyen con el propósito de obtener ventajas competitivas.

Puntos esenciales acerca de las estrategias:

- La estrategia es el único camino por el cual la organización genera valor.
- Menos del 10% de los planes estratégicos tienen éxito.
- En el 70% de los casos, el problema se debe a una mala estrategia o a una mala ejecución.
- Las estrategias pueden variar pero no las herramientas para su medición.
- Se estima que el equipo gerencial ocupa menos de una hora al mes a la estrategia

Cabe mencionar que si una estrategia exitosa suele aprovechar oportunidades y apoyarse en las fortalezas de un emprendedor y su equipo, se realizó un buen estudio de análisis FODA.¹²

¹² (<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19656/Capitulo2.pdf> , 2013)

1.1.1. DIMENSIONES DE UNA ESTRATEGIA

Es importante recalcar que en la estructura de las estrategias se pueden encontrar cuatro dimensiones fácilmente identificables que ayudaran a obtener resultados óptimos.

Primera dimensión. Las estrategias formales efectivas contienen tres elementos importantes:

- Las metas u objetivos que deben de ser alcanzables.
- Políticas que guiarán o limitaran as acciones.
- Principales secuencias de acción (programas)

Esto determina la estructura de una estrategia.

Segunda dimensión. Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave e impulsos: éstos les otorga cohesión, equilibrio y equidad a las acciones necesarias para lograr los objetivos.

Tercera dimensión. Una estrategia no solo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. Para las estrategias empresariales fundamentales, ningún analista o consultor puede predecir de manera precisa las fuerzas que se contraponen en el cuadro de participación de los negocios o de la manera en que estas fuerzas serán distorsionadas o cambiadas por la naturaleza humana, las emociones o la imaginación de los consumidores. Un administrador debe de ofrecer los diferentes escenarios que pueden tener sus estrategias, y para efectos de conseguir un poco más de seguridad ante lo incierto y lo desconocido, la fuerza de información derivada de la experiencia de las personas o de negocios anteriores

pueden utilizarse como herramienta de validación para llegar a los éxitos o resultados esperados.

Cuarta dimensión. A semejanza de las organizaciones militares, las estrategias empresariales cuentan con un amplio rango de estrategias: de frente de combate, aéreas, de guerrillas, por ejemplo:

- Frente de batalla: es una estrategia de frente a frente de empresas y sucede cuando un producto puede desplazar totalmente al de la competencia por sus avances tecnológicos a beneficios.
- Aérea: cuando se sobrepasa al competidor con otra estrategia muy diferente aun con el mismo producto, por ejemplo, cuando se apoya en la exportación y el competidor no lo hace así.
- Ataque de guerrilla: cuando son ataques cortos y frecuentes como la publicidad de la radio o TV, que insiste en “molestar” o incomodar al competidor, muchas veces ridiculizando el eslogan publicitario del contrincante.

Pero lo más importante de todo esto, es que la relación de semejanza entre las estrategias empresariales y militares, es que derivan los criterios para una estrategia eficaz.

1.1.2. CRITERIOS PARA UNA ESTRATEGIA EFICAZ

Si una estrategia dentro de la PYMES debe derivarse de su pensamiento estratégico, es conveniente considerar algunos puntos de apoyo para que la estrategia sea considerada

como validable y eficaz, aun en mayor forma para la garantía de obtención de sus resultados.

Se puede enumerar los criterios para que una estrategia se considere eficaz:

- *Objetivos claros y decisivos.* No debe confundirse la estrategia con la ambición.
- *Conservar la iniciativa.* Debe permitir la libertad de acción y pensamiento de los integrantes.
- *Concentración.* El director de Bacardi de México, Issac Chertovsky, siempre recomienda: “Manden a volar: baja rotación y bajo margen.” Esto sugiere que el negocio debe concentrarse sólo en productos que tengan alta o mejor rotación, que se mueve mucho, o aquellos que ofrezcan más utilidad en comparación con otros de línea de productos o bien concentrarse en áreas específicas.
- *Flexibilidad.* La estrategia debe adaptarse a las reservas de recursos y dimensiones de cada negocio.
- *Liderazgo coordinado y comprometido.* En esta parte, la integración de los recursos humanos a los planes estratégicos es fundamental.
- *Sorpresas.* Deben hacerse los preparativos necesarios para sorprender a prevenidos y desprovistos contrincantes: muchas empresas incluyen dentro de la formulación de sus estrategias los términos de silencio, velocidad y la inteligencia para atacar, lo cual es validable para el pensamiento estratégico.¹³
- *Seguridad.* Este aspecto se refiere a que toda estrategia de negocios, siempre genera una contraestrategia por parte del competidor. Deben preverse sistemas de

¹³ (Valencia, 2007)

seguridad o de inteligencia comercial (puede ilustrarse como “espionaje”) para prevenir los contra ataques del competidor.

En fin, estos son los elementos fundamentales de la estrategia, bien se trate de negocios o estructurar un gobierno.

1.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA FINANCIERA

Para la determinación de estrategias financieras se deben de primero que nada identificar las áreas claves en las que se deben de enfocar, que en este caso son: el director financiero, la competitividad, la innovación, la financiación y el riesgo financiero, la información financiera y los estados financieros. Por ello se debe de definir un objetivo estratégico que es el fin que se desea alcanzar, y en este caso se propone alcanzar el buen funcionamiento de la PYME. El criterio de medición para las estrategias se puede hacer en base a resultados. (Menguzato, 1995)

También se define como parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos diseñados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

¹⁴De igual manera una estrategia financiera se define como las prácticas que una empresa adopta para alcanzar sus objetivos económicos. En el contexto empresarial, la formulación de una estrategia financiera es el ámbito de la alta dirección, aunque los jefes de departamento y jefes de contabilidad también ayudan. Los planes financieros adecuados

¹⁴ (Van Horne, 2002)

ayudan a la empresa primero a caminar antes de correr, especialmente cuando se trata de establecer el marco operativo de corto plazo necesario para lograr resultados a largo plazo.

1.3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS EN LAS EMPRESAS

Para llegar y cumplir con buenos resultados nuestros objetivos y metas, es conveniente la realización de estrategias financieras adecuadas mediante estudios de análisis, las cuales se mencionaron anteriormente.

Las siguientes son las estrategias financieras que se sugieren para el éxito de una PYME:

- Elegir al director financiero en base a una serie de pruebas de aptitud de conocimientos y desempeño para el puesto.
- Fomentar la competitividad en la PYME en base al benchmarking y la productividad.
- Establecer periodos de innovación por línea o producto, no mayores a un año.
- Llevar a cabo periódicamente la evaluación de opciones de financiación y determinar mensualmente el Costo de Capital Promedio Ponderado.
- Para disminuir el riesgo financiero, se debe de estar diversificando las inversiones periódicamente.¹⁵
- Llevar a cabo mensualmente un análisis de las razones financieras para de esta manera medir la economía de la empresa.

¹⁵ (COPARMEX, 2012)

- De la misma manera, analizar los estados financieros mensualmente.

Esas fueron las estrategias financieras concretas que se proponen para el éxito de una PYME, para poderlas llevar a cabo se necesitan planes específicos de acción, los cuales quedan a consideración de la PYME en cuestión.

CAPÍTULO III FINANZAS EN LAS EMPRESAS

1.1. DEFINICIÓN DE FINANZAS

Son aquellas funciones enfocadas a planear y a controlar el flujo de fondos de una empresa, es decir, lograr que los fondos de ésta se apliquen lo mejor posible. Asimismo, tienen como objetivo la administración óptima de los recursos económicos y humanos que asegure la redituabilidad futura. Las finanzas intervienen tanto en el sector público como en el privado.

El financiamiento es la acción de allegarse fondos monetarios necesarios para el desarrollo de actividades económicas; por el cual hay que erogar el principal más los intereses. Exigen financiamiento no sólo las nuevas empresas, sino también las transformaciones de sociedades anónimas. Un banco financia a una empresa cuando suministra los medios necesarios para un desenvolvimiento. Se dice de un autofinanciamiento cuando una sociedad se hace llegar fondos a base de las reservas y beneficios de la propia; en tal caso no es necesario abonar intereses sobre la deuda.¹⁶

Según diversos autores:

¹⁶ (Barandiarán, 2008)

"Área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean éstas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc." Andrade, Simón.

"Área de la economía en la que se estudia el funcionamiento de los mercados de capitales y la oferta y precio de los activos financieros". Andrade, Simón.

"Estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo" Bodie y Merton

"Todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz" O.C. Ferrel; Hirt ,Geoffrey.

"La disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad". Ortega Castro Alfonso.

"La rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos. Ochoa Setzer, Guadalupe.

Sin embargo también las finanzas se consideran como una rama de la economía que estudia la obtención y uso eficaz del dinero a través del tiempo por parte de un individuo, empresa, organización o del Estado.¹⁷

¹⁷ (ORTEGA CASTRO, 2002.)

El estudio de las finanzas está muy vinculado con otras disciplinas. Como rama de la Economía, toma de esta los principios relativos a la asignación de recursos, pero se enfoca especialmente en los recursos financieros y se basa en la utilización de la información financiera que es producto de la contabilidad y en indicadores macroeconómicos como tasas de interés, tasa de Inflación Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), etcétera y también utiliza herramientas de la estadística y las matemáticas.

La importancia de una buena administración financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores.

La finalidad que persigue la actividad financiera es alcanzar la productividad óptima en el uso del dinero (o el valor de recursos en especie), que puede reflejar que la utilidad o aprovechamiento. Este objetivo final puede desglosarse en los siguientes objetivos parciales:

- Optimizar el patrimonio de la empresa.
- Captar fondos y recursos financieros por aportaciones de capital y préstamos.
- Coordinar el capital de trabajo.
- Coordinar inversiones.
- Coordinar resultados.
- Realizar análisis financieros.
- Aplicar la planeación financiera.
- Aplicar controles financieros.
- Tomar decisiones acertadas.

- Alcanzar las metas y objetivos financieros propuestos.
- Prever la captación futura de fondos y recursos financieros necesarios.

La naturaleza de las finanzas es que hacer finanzas se refiere a una función que se realiza en entes socioeconómicos, derivada de la constante necesidad de éstos de contar con los recursos necesarios para dar continuidad a sus operaciones.

Las características que se contemplan es que el carácter esencial de las finanzas se deriva de la necesidad de cuantificar las funciones básicas de la empresa, que son producir y comercializar. Asimismo representa invariablemente la dualidad económica de cualquier operación empresarial: causa y efecto. Es una función que se expresa utilizando como base el poder de adquisición del dinero.

1.2. GENERALIDADES DE LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS

En el complejo mundo de los negocios en que vivimos, consecuencia de las técnicas modernas, de nuevas ideologías del incremento de población, de cambios sociológicos provocados por las últimas guerras y de otras circunstancias, tales como los problemas del petróleo, controles gubernamentales, alianzas estratégicas, etc., el hombre de negocios tiene muchos y variados problemas, uno de los cuales es la tendencia a la limitación de utilidades que le obligan a superarse mediante el estudio y mejor conocimiento de la empresa para tratar de mejorar sus rendimientos.¹⁸

Para manejar una empresa, el hombre de negocios necesita en su dinámico y cambiante mundo, de información financiera oportuna y adecuada, entendiéndose por tal la

¹⁸ (OCHOA SETZER, 2002.)

información financiera cuantitativa, confiable y accesible para que le ayude a fortalecer su juicio o decisión sobre algún asunto.

Para obtener dicha información es necesario contar con un sistema de captación de las operaciones con el que mida, clasifique, registre y resuma con claridad en términos de dinero, las transacciones y hechos de carácter financiero.

De ésta manera, la administración contará con una fuente de información que permita:

- A. Coordinar las actividades
- B. Captar, medir, planear y controlar las operaciones diarias.
- C. Estudiar las fases de negocio y proyectos específicos.
- D. Contar con un sistema de información central que pueda servir a los interesados en la empresa, como serían los propietario, acreedores, gobierno, empleados, posibles inversionistas o público en general.

Es necesario destacar que en la información financiera intervienen singularmente la habilidad y honestidad de quien la prepara, así como las Normas de Información Financiera (NIF) aplicadas sobre las bases consistentes.

1.3. FINANZAS EN LAS PYMES

Hoy en día es cuando más se requiere contar con una gestión de las finanzas responsable y eficiente en la pequeña y mediana empresa, para mantener una adecuada administración financiera.¹⁹

¹⁹ (Ventura, 2011)

Las Pymes tienen que lidiar diariamente y de manera rápida con diversos problemas; como las cuentas por cobrar a clientes, los cuales tardan cada vez más el pago; el cumplimiento de sus nóminas de personal o planilla de sueldos; los rápidos vencimientos de sus obligaciones con proveedores o los impuestos; además de la probable reducción de ingresos y el manejo eficiente de sus gastos.

Las finanzas en las PYMES se encargan de las actividades que se relacionan con el flujo de capital entre las personas, las empresas y entre los estados.

Permite el estudio de los fondos necesarios para llevar a cabo los objetivos de la organización, como también la manera de obtenerlos y gestionarlos.

En las empresas es necesario contar con activos reales para el desarrollo de sus funciones.

Para garantizar el éxito de una empresa se necesita de una buena planificación, requiere adelantarse en observar su posición de caja en los próximos meses o semanas. Requiere de información precisa, oportuna y segura; para conocer los eventos y condiciones financieras que pueden influir en la empresa.

Es indispensable para la empresa el correcto manejo del dinero, lo que no sólo consiste en llevar bien las cuentas, sino que también en el tipo de decisiones que se toman respecto a las finanzas de la organización.

Para poder obtener correctamente y mantener finanzas sanas de una empresa se recomienda tomar en cuenta lo siguiente:

1. Se debes tener claro que una empresa es como un árbol que se planta, por lo que requiere tiempo y cuidados para dar frutos. Es por esto que no hay que extraer los recursos más allá de sus capacidades, o es posible que se seque. El dueño de la empresa debe verse como un administrador, al que alguien le encarga su cuidado y que deberá entregar cuentas al verdadero dueño. Para esto, debe tener un salario fijo y no disponer de todo el dinero de la empresa.

2. Mantener un equilibrio entre las entradas y salidas de dinero. Se debe catalogar las salidas de dinero como costo y respetarlas. No puede salir nada sin que no hayan entrado utilidades primero. Cuidar que no se gaste excesivamente, pero más importante es incrementar los ingresos por ventas.

3. considerar que lo que se siembre es lo que se va a cosechar, por lo que si se siembra con abundancia se cosechará con abundancia. Como dueño de la empresa, se debe dar el ejemplo por lo que es recomendable que siembre en salarios decorosos, uno o dos cursos de capacitación al año, materias primas de buena calidad y proveedores confiables. De esta forma se verá cómo una empresa crece y obtiene grandes ganancias.

4. No adquirir nada que no sepa cómo se va a vender o utilizar, tomar en cuenta que los ingresos por venta son la única forma de que una empresa esté sana. Enfocarse en un principio en conseguir clientes y cerrar ventas, sin comprometer el capital de la empresa.

5. Nunca se debe “malbaratar” los productos o servicios, sólo para vender aunque sea algo, si no cree en el valor de lo que se ofrece, los clientes tampoco lo harán.²⁰

²⁰ (Corporation, 2012)

6. No fiar, pues es muy diferente a dar crédito: es sinónimo de regalar. Si quiere ofrecer la opción de dar crédito a los clientes, antes se debe ver las posibilidades de que paguen y contar con alguien que se haga cargo de la cobranza.

7. Siempre tener una reserva en efectivo, puesto que los imprevistos ocurren. Tener como mínimo el equivalente a 3 meses de gastos de operación como reserva de efectivo en algún banco.

Como se sigue mencionando las empresas deben conocer en que se destina el uso del dinero que proviene de las inversiones y también los empresarios deben utilizar las herramientas de gestión financiera para evitar incurrir en errores y no dejarse llevar por la intuición, el azar o la urgencia que se presente para optimizar el manejo operativo de Las finanzas en las PYMES.

Sin embargo para que las finanzas de una empresa vayan funcionando adecuadamente es importante analizar los siguientes aspectos:

- Evaluar como es el manejo del efecto en la organización para reducir el riesgo financiero
- Dar prioridad y a su vez optimizar los presupuestos que tengan base cero
- Realizar presupuestos y establecer mecanismos de control de los flujos de efectivo
- Implementar el análisis financiero
- Analizar y si es necesario estructurar el análisis de los pasivos y del capital de trabajo²¹
- Analizar el estado de resultados

²¹ (eslava, 2011)

- Utilizar el punto de equilibrio
- Evaluar la sensibilidad de las utilidades
- Conocer cuál es el coste de capital
- Determinar cuáles son las mejores alternativas de inversión

1.3.1. ADMINISTRACIÓN ÓPTIMA DEL EFECTIVO EN LAS PYMES.

Sin duda uno de los aspectos más relevantes para las PYMES es la administración óptima del efectivo. Es reconocido en el ámbito empresarial que el motor de muchas economías latinoamericanas está constituido más que por grandes empresas por pequeñas y medianas compañías que deben lidiar diariamente con problemas asociados con la administración del efectivo. Muchos pequeños y medianos empresarios reconocen que además de detectar alternativas de negocios que sean rentables y que contribuyan a la creación del valor en el largo plazo, la administración del efectivo en las pymes es fundamental en el corto plazo.

El objetivo de una administración eficiente del efectivo es lograr saldos óptimos que minimicen, por un parte el riesgo de iliquidez, y por la otra el costo de oportunidad de los fondos obtenidos por la empresa. Muchas empresas se preguntan qué herramientas simples de administración financiera están disponibles para conocer lo que ha hecho la empresa con los flujos de efectivo obtenidos y aplicados, como también qué herramienta sería de utilidad para planificar en el corto plazo los flujos de entrada y salida de efectivo derivadas de las decisiones realizadas al interior de la empresa.

Para una buena administración del efectivo en las empresas se presentan dos herramientas simples, el estado de flujo de efectivo (EFE) y el presupuesto de caja. Ambas herramientas permiten, al pequeño y mediano empresario, diagnosticar y planificar en el corto plazo los diferentes flujos de efectivo asociados con una empresa en marcha, no es fácil observar a los empresarios, en la práctica regular de los negocios, hacerse las siguientes interrogantes: ¿De dónde ha proveniendo los fondos de efectivo y qué uso se les ha dado en un determinado periodo comercial? ¿Han proveniendo de actividades operacionales, de financiamiento o de venta de activo fijo? ¿Qué uso se le ha dado? ¿Se han pagado dividendos, se ha invertido en ampliar el actual negocio o se han realizado nuevas inversiones?

Todas estas interrogantes planteadas pueden ser resueltas confeccionando e interpretando el estado de flujo de efectivo (EFE). Este estado financiero tiene como objetivo analizar los movimientos de caja y equivalentes entro de un determinado periodo, separándolos en flujos provenientes; de actividades operacionales de actividades de inversión y de actividades de financiamiento, respectivamente. Por una parte permite al empresario conocer cómo se generó la situación del efectivo de la empresa; y por otra parte, comparar ésta situación con la industria en que ésta opera cuando la información para hacerlo está disponible públicamente.

Una herramienta eficaz en pronosticar flujos de entradas y salidas en el corto plazo, es el presupuesto de caja, los presupuestos de caja semanales, y en ocasiones sobre una base diaria son bastante útiles para efectivos de planificación y control del efectivo.²²

²² (Fernandez, 2011)

Los presupuestos de caja ayudan a evitar ya sea la presencia innecesaria de exceso de efectivo improductivo (lo cual tiene un costo de oportunidad) o déficit de efectivo que pongan en riesgo la liquidez de la empresa. Puesto que es considerada como una herramienta de planificación financiera de corto plazo porque presta utilidad a las PYMES como un mecanismo de anticipación a las posibles situaciones deficitarias o superavitarias de caja en el corto plazo. Esto permite manejar con eficiencia la relación de liquidez/rentabilidad presente en la administración de los flujos de dinero.

Mediante esta forma se logra el objetivo principal de la administración del efectivo, esto es, minimizar los riesgos de iliquidez y los costos de oportunidad asociados al manejo del recurso más líquido que la empresa administra su efectivo.

CAPITULO IV. IMPLEMENTACIÓN DE UN ANÁLISIS FODA FINANCIERO DE LA EMPRESA DELGADO ALBA & ASOCIADOS COMO ESTRATEGIA FINANCIERA

1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA DELGADO ALBA & ASOCIADOS.

Delgado Alba, Especialistas en Negocios, una firma de Contaduría, Auditoría, Consultoría y Capacitación Estratégica Profesional de Calidad, con un enfoque multidisciplinario. Nuestro objetivo es desarrollar y proveer servicios, métodos, prácticas y técnicas profesionales, sencillas y efectivas que contribuyan al logro de tus objetivos y metas para tu completa mejora operativa e incremento en tus ventas y utilidades.

1.1.1. MISIÓN

Servir, desarrollar y proveer servicios, métodos, prácticas y técnicas profesionales sencillas, efectivas y de calidad basadas en la comprensión de sus requerimientos y necesidades, que contribuyan al logro de sus resultados y de su completa satisfacción.

1.1.2. VISIÓN

Ser la firma de contadores públicos, auditores y consultores con enfoque multidisciplinario y profesional que con sus servicios y su enfoque práctico, directo y funcional contribuya con los líderes empresariales a lograr un desempeño efectivo en sus resultados, productividad y utilidades.

1.1.3. OBJETIVOS

Contribuir en el desarrollo y progreso de empresarios y emprendedores promoviendo el cambio de hábitos y costumbres mediante capacitaciones, talleres, técnicas, asesorías y consultorías en planeación estratégica. Fortaleciendo actitudes y aptitudes, para incrementar tus habilidades y conocimientos para el trabajo, los negocios, el liderazgo y la búsqueda constante de la eficiencia y la mejora de tu negocio.

1.1.4. FILOSOFÍA

Convencidos que la disciplina, la técnica, el enfoque a resultados y por objetivos bajo un estricto control, garantiza el logro de metas y de resultados.²³

1.1.5. VALORES

²³ (<http://www.dajjt.com/>, 2013)

Entrega y dinamismo: Participamos y nos involucramos con entusiasmo en las actividades encomendadas aportando, siguiendo, investigando, compartiendo, experiencias y conocimientos para el enriquecimiento, crecimiento y desarrollo.

Vanguardia y evolución: Investigamos y nos mantenemos al día en temas relacionados con nuestra actividad buscando y aportando siempre lo mejor.

Seguridad y confiabilidad: La investigación, el conocimiento, la práctica, constante y los resultados respaldan nuestras contribuciones.

Alegría, pasión y coraje: Gozamos, disfrutamos y nos empeñamos en cada reto y oportunidad de contribuir e interactuar, mostrando nuestro real compromiso y entrega.

Retos y satisfacción: Cada logro y resultado nos da la confianza y la seguridad de poder lograr algo más grande y mejor.

1.2. INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA CONSULTORÍA

1.2.1. ESTADOS FINANCIEROS DE DELGADO ALBA & ASOCIADOS DE LOS ÚLTIMOS 2 AÑOS

DELGADO ALBA Y ASOCIADOS S.C

ESTADO DE POSICION FINANCIERA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
2011

ACTIVO	AÑO 2011	
ACTIVO CIRCULANTE		
CAJA	20,000.00	
BANCOS	34,957.00	
CLIENTES	282,143.00	
TRABAJOS EN PROCESO	180,896.00	
DEUDORES DIVERSOS	77,800.00	
IMPUESTOS ANTICIPADOS	21,110.00	
SUMA ACTIVO CIRCULANTE		616,906.00
ACTIVO NO CIRCULANTE		
EQUIPO DE TRANSPORTE	250,000.00	
EQUIPO DE COMPUTO	150,639.00	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	40,079.00	
DEPRECIACION ACUMULADA	- 73,902.00	
ACTIVO NO CIRCULANTE NETO		366,816.00
GTOS DE ORGANIZA. Y PREOPERATIVOS	214,000.00	
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	100,000.00	
MEJORAS A LOCALES ARRENDADOS	236,000.00	
AMORT. DE GTOS PREOPERATIVOS	- 316,800.00	
DEPOSITOS EN GARANTIA	20,000.00	
GASTOS PREOPERATIVOS NETO		253,200.00
TOTAL DE ACTIVO		<u>1,236,922.00</u>

DELGADO ALBA Y ASOCIADOS S.C

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

	AÑO 2011
INGRESOS	1,040,900.00
TOTAL DE INGRESOS	<u>1,040,900.00</u>
UTILIDAD BRUTA	1,040,900.00
GASTOS DE OPERACIÓN	
GASTOS DE OPERACIÓN Y GENERALES	453,199.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	<u>587,701.00</u>
OTROS INGRESOS Y GASTOS	
GASTOS FINANCIEROS	18,800.00
OTROS GASTOS	21,540.00
PRODUCTOS FINANCIEROS	-
TOTAL DE OTROS INGRESOS GASTOS	40,340.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<u>547,361.00</u>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	154,800.00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	<u><u>392,561.00</u></u>

C.P. ALBA MAGDIEL DELGADO
VELAZQUEZ
CONTADOR GENERAL
CED. PROF. 7181913

C.P.C. FRANCISCO JAVIER DELGADO
DE ALBA
REPRESENTANTE LEGAL

DELGADO ALBA Y ASOCIADOS S.C

ESTADO DE POSICION FINANCIERA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
2012

ACTIVO	AÑO 2012	
ACTIVO CIRCULANTE		
CAJA	20,000.00	
BANCOS	34,957.00	
CLIENTES	515,993.00	
TRABAJOS EN PROCESO	580,896.00	
DEUDORES DIVERSOS	77,800.00	
IMPUESTOS ANTICIPADOS	21,110.00	
SUMA ACTIVO CIRCULANTE		1,250,756.00
ACTIVO NO CIRCULANTE		
EQUIPO DE TRANSPORTE	250,000.00	
EQUIPO DE COMPUTO	150,639.00	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	40,079.00	
DEPRECIACION ACUMULADA	- 173,102.00	
ACTIVO NO CIRCULANTE NETO		267,616.00
GTOS DE ORGANIZA. Y PREOPERATIVOS	214,000.00	
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	100,000.00	
MEJORAS A LOCALES ARRENDADOS	236,000.00	
AMORT. DE GTOS PREOPERATIVOS	- 316,800.00	
DEPOSITOS EN GARANTIA	20,000.00	
GASTOS PREOPERATIVOS NETO		253,200.00
TOTAL DE ACTIVO		<u>1,771,572.00</u>

C.P. ALBA MAGDIEL DELGADO
VELAZQUEZ
CONTADOR GENERAL
CED. PROF. 7181913

C.P.C. FRANCISCO JAVIER DELGADO
DE ALBA
REPRESENTANTE LEGAL

PASIVO	AÑO 2012	
PASIVO A CORTO PLAZO		
ACREEDORES DIVERSOS	60,600.00	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	46,308.00	
IMPUESTOS POR PAGAR	18,020.00	
TOTAL DE PASIVO A CORTO PLAZO	124,928.00	
CAPITAL CONTABLE		
CAPITAL SOCIAL	15,000.00	
UTILIDAD DE EJERC ANTERIORES	1,054,134.00	
RESULTADO DEL EJERCICIO	577,510.00	
TOTAL DEL CAPITAL CONTABLE	1,646,644.00	

C.P. ALBA MAGDIEL DELGADO
VELAZQUEZ
CONTADOR GENERAL
CED. PROF. 7181913

C.P.C. FRANCISCO JAVIER DELGADO
DE ALBA
REPRESENTANTE LEGAL

DELGADO ALBA Y ASOCIADOS S.C

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2012²⁴

	AÑO 2012
INGRESOS	1,374,099.00
TOTAL DE INGRESOS	<u>1,374,099.00</u>
UTILIDAD BRUTA	1,374,099.00
GASTOS DE OPERACIÓN	
GASTOS DE OPERACIÓN Y GENERALES	531,909.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	<u>842,190.00</u>
OTROS INGRESOS Y GASTOS	
GASTOS FINANCIEROS	3,800.00
OTROS GASTOS	15,400.00
PRODUCTOS FINANCIEROS	-
TOTAL DE OTROS INGRESOS GASTOS	<u>19,200.00</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	822,990.00
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	245,480.00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	<u><u>577,510.00</u></u>

C.P. ALBA MAGDIEL DELGADO
VELAZQUEZ
CONTADOR GENERAL
CED. PROF. 7181913

C.P.C. FRANCISCO JAVIER DELGADO
DE ALBA
REPRESENTANTE LEGAL

²⁴ (Delgado de Alba, 2013)

1.3. ANÁLISIS CON RAZONES FINANCIERAS

Los estados financieros publicado de una empresa pueden dar con frecuencia algunos indicios acerca de sus situación financiera y perspectivas de su desempeño pasado que pueden ser importantes para el futuro.

Así también, los estados financieros ofrecen información de la posición de una empresa en un punto en el tiempo, así como sus operaciones durante el periodo pasado. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que se pueden utilizar para pronosticar la posición financiera de la empresa y determinar los riesgos y dividendos.

Las razones están diseñadas para mostrar las relaciones entre los rubros del estado financiero dentro de las empresas y entre las mismas. Traducir las cifras contables en valores relativos, o razones, permite comparar la posición financiera de un empresa con la otra, a pesar de sus tamaños difieran de forma significativa.

1.3.1. Apalancamiento en los últimos 2 años

PT	124,928.00	0.07586825
CC	1,646,644.00	

Como nos podemos dar cuenta la consultoría Delgado Alba & Asociados S.C. no tiene deuda, pues el capital contable es suficiente para pagar el pasivo total de la empresa.²⁵

1.3.2. Solvencia

²⁵ (Bodie, 2008)

AC	1,250,756.00	10.01
PC	124,928.00	

La empresa puede pagar 10.01 veces el Pasivo Circulante, con solo su Activo Circulante. Sin duda podemos decir que sin duda la empresa tiene una buena solvencia de sus deudas y obligaciones.

1.3.3. Liquidez

$$AC-PC \quad 1,250,756.00-124,928.00= \quad \mathbf{1,125,828.00}$$

Aquí podemos destacar que la consultoría al pagar sus deudas con su activo circulante, aun le queda disponible \$1, 125,828.00 para disponer en la mejor decisión benéfica para la empresa.

1.3.4. Prueba de Ácido

$$\frac{AC - Invent. \quad 1,250,756.00 - 580,896.00}{PC \quad 124,928.00} \quad \mathbf{5.361968494}$$

La Consultoría Delgado Alba & asociados con el monto que tiene en activo circulante restándole el inventario (trabajos en proceso) puede cubrir 5.36 veces el pasivo circulante.

1.3.5. Rentabilidad

$$\frac{Util Neta \quad 577,510.00}{CC \quad 1,646,644.00} = \mathbf{0.35}$$

26

En este análisis nos podemos dar cuenta que los socios de la consultoría por cada peso que invierten, obtienen .35 centavos de ganancia.

²⁶ (Besley & Brigham, 2009)

1.3.6. Rentabilidad de las ventas

<u>Util Neta</u>	<u>392,561.00</u>	0.38	Año 2011
Vtas Netas	1,040,900.00		

<u>Util Neta</u>	<u>577,510.00</u>	0.420282673	Año 2012
Vtas Netas	1,374,099.00		

Aquí nos podemos percatar que por cada peso que se generó diariamente en la consultoría Delgado Alba & asociados, 38 centavos fue la utilidad en las ventas en el año 2011, sin embargo podemos observar que en año 2012 hubo un aumento a 42 centavos de utilidad por cada peso que se obtuvo a diario por las ventas generadas.

1.3.7. Rotación de cuentas por cobrar

<u>Vtas Netas</u>	<u>1,040,900.00</u>	3.69	Año 2011
Cientes	282,143.00		

<u>Vtas Netas</u>	<u>1,374,099.00</u>	2.66	Año 2012
Cientes	515,993.00		

En este análisis nos podemos dar cuenta que en el año 2011, los clientes de la consultoría Delgado Alba & Asociados tardaron aproximadamente 4 días en pagarle a la consultora, sin embargo se percibe un cambio en el año 2012, dado que los clientes tardaron aproximadamente solo 3 días en pagar, con esto podemos deducir que los clientes de la consultoría van siendo eficaces en el tiempo de pago.

1.4. IMPLEMENTACIÓN DE ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA DELGADO ALBA & ASOCIADOS S.C

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solvencia económica próspera. • Capacidad de operación financiera redituable. • Administración financiera eficaz. • Equipo de trabajo calificado. • Clientes con pagos eficaces. • Introducción de nuevos servicios personalizados a diferentes sectores. • No se posee deudas económicas. • Buena relación con los clientes. • Disposición al cambio. • Servicios de calidad. • Liderazgo eficiente y eficaz. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en los sistemas de negociación. • Acceso a recursos tecnológicos y financieros. • Apoyo estatal de financiamiento para pequeñas y medianas empresas. • Posibles alianzas estratégicas con otras instituciones.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en el control interno. • Falta de planificación. • Cartera de clientes pequeña. • Falta de sistemas de procesos. • Ausencia de una cultura promotora de ventas. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos impuestos • Aumento de tarifas en los impuestos. • Nuevas leyes. • Competencia agresiva. • Devaluación de la moneda. • Crisis financieras.

1.5. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL ÁMBITO FINANCIERO

Mediante el análisis FODA financiero que fue realizado para la consultoría Delgado Alba & Asociados, se presenta las estrategias para el cumplimiento de objetivos, metas y aumentar la rentabilidad financiera.

<p>Estrategia Fortalezas Oportunidades (FO).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar lanzamientos de nuevos servicios financieros y fiscales. • Aprovechar el avance tecnológico para optar con un medio eficaz para generar ventas. 	<p>Estrategia Debilidades-Oportunidades (DO).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo capacitación continua respecto a sistemas de negociación y mediante ello poder aumentar la cartera de clientes. • Generar sistemas de incentivación para el equipo de trabajo, para agilizar el trabajo y sobrellevar un buen control interno.
<p>Estrategia Fortalezas-Amenazas (DA).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optar con los mejores medios de la tecnología para innovar, crear y obstaculizar a la competencia agresiva. • Llevar a cabo el manejo de una reserva legal, se recomienda el 10% de las utilidades, (va al criterio de los socios), es recomendable para imprevistos fiscales. 	<p>Estrategia Debilidades-Amenazas (DA).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo y uso de sistemas tecnológicos que incrementen la competitividad de las ventas. • Control e implantación de nuevos procesos que favorecerán perfeccionar su horizonte en cuanto a sus operaciones que realiza, ya sea crediticio, financiamiento, presupuesto y de ventas.

1.6. BENEFICIOS DE LA CONSULTORÍA DELGADO ALBA & ASOCIADOS

Como ya lo hemos comentado la propuesta de en este capítulo, es indispensable para ayudar a solucionar algunas dificultades que tiene la consultoría Delgado Alba & Asociados.

El objetivo primordial de este trabajo es que mediante un estudio de análisis FODA financiero, se lleven a cabo estrategias para aumentar la rentabilidad financiera de la consultoría.

Un ejemplo de ello es que si se emplea el uso de la reserva legal, la consultoría Delgado Alba & Asociados le beneficiaría para cualquier problema o imprevisto fiscal, por ejemplo si no lleva a cabo esta estrategia y llegan problemas imprevistos ya sea aumento de tarifas de impuestos, nuevos impuestos o cambio de regímenes fiscales para las Pymes, etc. el monto que se tomara para estos problemas será del presupuesto ya establecido de la consultoría y por ende se retrasaran los planes financieros de la empresa; es por ello que se recomienda emplear esta estrategia para evitar desfalcos financieros del presupuesto de la empresa por problemas fiscales.

El monto de la reserva legal se recomienda ser 10% de las utilidades antes de impuestos, sin embargo los socios pueden asignar la tarifa que les sea de mejor beneficio, de este modo se asigna un monto de terminado especialmente para esos asuntos y por cualquier imprevisto fiscal que haya el dinero se tomara de la reserva legal y así no se desequilibrara el presupuesto financiero de la empresa, al contrario podrá seguir operando de manera normal, con resultados llevar a cabo una administración eficaz para la empresa.

Otro de los beneficios de la consultoría Delgado Alba & Asociados es el aprovechamiento del avance tecnológico que hoy en día se maneja en todo el mundo, llevar a cabo una campaña de publicidad agresiva, creativa e innovadora, alianzas y convenios con dependencias, ya que hoy en día la gente está optando por crear sus propios negocios con el gran error de no tener bases financieras y mucho menos bases fiscales (conocimiento), de esta manera poder ofrecer los servicios de la consultoría en dichas campañas publicitarias, de este modo se aumenta la cartera de clientes, las ventas y nos lleva a un incremento de la rentabilidad financiera de la consultoría.

COMENTARIOS

Dentro del estudio que se ha llevado a cabo en este trabajo, se le ha dado la importancia al uso del análisis interno y externo financiero (FODA) de las empresas, en especial para aumentar la rentabilidad financiera de la consultoría Delgado Alba & Asociados.

Es importante mencionar que para la elaboración de dicho análisis se debe de tomar en cuenta diversos factores tanto de la empresa como de su entorno que lo rodea, para que de acuerdo a ello se den cuenta de la operación de la empresa hasta su momento analizado.

De esta manera se considera que para el incremento de la rentabilidad financiera de la consultoría, es abarcar a pequeñas y medianas empresas con problemas en el manejo de una empresa ya que mucha gente no cuenta con conocimientos financieros, fiscales y de operación para sobrellevar una empresa y de esta manera para ofrecer servicios que necesiten las empresa y poder ayudar a la mejor toma de decisiones.

CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo hemos visto el estudio del análisis FODA como una estrategia financiera para las empresas en una planeación estratégica, así también como su importancia dentro de las organizaciones para analizar el funcionamiento de las empresas tanto financiero, fiscal, operativo, etc. y mediante ello optar a la mejor toma de decisiones.

Así también se llevo a cabo el estudio de las características que debe de llevar un correcto análisis FODA para su adecuada elaboración en las diversas empresas.

De la misma manera, vimos la forma de como las empresas por medio del análisis FODA se llevan a cabo elaboración de estrategias competitivas y alcanzables para un buen desarrollo y funcionamiento de las empresas, así como la implementación de estrategias para la mejor toma de decisiones en los diferentes ámbitos administrativos.

Asimismo se llevo a cabo el estudio de las finanzas en las Pymes, con el objetivo de conocer las bases financieras que se emplean en las diferentes organizaciones de la República Mexicana, por otro lado se estudió la manera en que las empresas llevan una administración financiera eficiente y eficaz, para poder manejar una organización y llevarlo éxito, así como también la forma en que las Pymes manejan en su efectivo para el correcto toma inversión en la misma.

Mediante todo este estudio y análisis que se llevo a cabo en este trabajo, nos fue guiando y dando las bases adecuadas para la propuesta de elaboración de un análisis FODA financiero para la consultoría Delgado Alba & Asociados como estrategia financiera. Lo cual le beneficiaría para conocer el estado financiero que se encuentra y el incremento a las utilidades.

Mediante ello se trabajo con un análisis de los estados financieros de los últimos dos años, para conocer el estado financiero, que ha llevado función operativa a la consultoría, y por ende conocer las ventajas y desventajas que existen en la empresa, mediante ello poder llegar a finalidad de concretar estrategias financieras para su implementación y así llegar a los objetivos de la empresa y tener como resultado aumentar las ventas e incrementar la rentabilidad financiera de la consultoría.

BIBLIOGRAFÍA

1. Barandiarán, R. (2008). *Diccionario de términos financieros*. México: Trillas.
2. Besley, S., & Brigham, E. F. (2009). *Fundamentos de administración financiera*. Cenage Learning.
3. Bodie, z. (2008). *Finanzas*. pearson education.
4. COLINA, MARY A. VERA. (06 de 2009). <http://www.econfinanzas.com/estrategias/modulo.pdf>. Obtenido de <http://www.econfinanzas.com/estrategias/modulo.pdf>.
5. COPARMEX. (2012). <http://www.contactopyme.gob.mx/archivos/jica/consultorespymejica.pdf>. Obtenido de <http://www.contactopyme.gob.mx/archivos/jica/consultorespymejica.pdf>.
6. Corporation, B. (2012). *Finanzas para Pymes. Boston Corpotation* .
7. Delgado de Alba, C. F. (11 de 2013). Estados financieros. (L. Xochimiltl Paisano, Entrevistador)
8. Entrepreneur, S. (2013). Tips para desarrollar un buen análisis foda. *Soy Entrepreneur* , 3.
9. eslava, J. d. (2011). *Las claves de la nueva contabilidad para las Pymes*. Madrid: Esic Editorial.
10. Fernandez, J. A. (2011). *Las finanzas en la empresa*. México: Patria.
11. H., K. H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. Ed., Mexico: McGraw-Hill.
12. <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19656/Capitulo2.pdf> . (2013). Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19656/Capitulo2.pdf> .
13. <http://www.centrogdl.com/a/secretos-para-mejorar-mi-negocio-con-el-analisis-foda-swot-20120517>. (17 de 05 de 2012). Obtenido de <http://www.centrogdl.com/a/secretos-para-mejorar-mi-negocio-con-el-analisis-foda-swot-20120517>.
14. <http://www.cynertiaconsulting.com>. (12 de 2009). Obtenido de http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf.

15. <http://www.daajt.com/>. (10 de 2013). <http://www.daajt.com/>. Obtenido de <http://www.daajt.com/>.
16. <http://www.pymempresario.com>. (04 de 2013). Obtenido de <http://www.pymempresario.com/2013/04/2013-reto-de-las-pymes-en-innovacion/>.
17. INEGI. (12 de 07 de 2005). Evolución de las Pymes en Mexico. *pymes* . Mexico.
18. INEGI.gob.mx. (2008). http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/mexcon/folleto_nacional_pliegos_baja.pdf. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/mexcon/folleto_nacional_pliegos_baja.pdf.
19. Joaquín Rodríguez Valencia. (2007). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: CENGAGE LEARNING.
20. José N. Barragán Codina, J. A. (2005). *Administración de las pequeñas y medianas empresas*. México D.F: Trillas.
21. OCHOA SETZER, G. (2002.). *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. . México. : McGraw Hil.
22. ORTEGA CASTRO, A. (2002.). *INTRODUCCION A LAS FINANZAS*. . México: McGraw Hill.
23. Silva, Juan Carlos Noriega. (10 de 2009). Plan de Negocios para la Constitución de una Empresa Consultora JYJ PROJECT OFFICES S.A.S. *Plan de Negocios para la Constitución de una Empresa Consultora JYJ PROJECT OFFICES S.A.S*.
24. Valencia, J. R. (2007). *cómo aplicar la planeación estrategica a las Pymes*. México: Cengage learning.
25. Van Horne, J. C. (2002). *Fundamentos de admistración financiera*. México: Pearson educación.
26. Ventura, S. (2011). Finanzas en las Pymes. *Gestión.org* .