



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ECATEPEC

“Planeación y Control Administrativo-Financiero de las Cuentas por Cobrar en una Mipyme Comercial Ubicada Tulpetlac, México”

TESIS

Que para obtener el título de:

Licenciado en Contaduría

PRESENTA:

C. Hernández Huerta Vanesa

Y

C. Santiago Hernández Alejandra

ASESOR:

Dra. Sara Lilia García Pérez

REVISORES:

Dra. En T.I.E. Patricia Delgadillo Gómez

M. en H.D. Raúl Gutiérrez y De la Llave

Ecatepec de Morelos, Estado de México, Octubre 2019.



ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 0 |
| CAPITULO 1 CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1 Planteamiento del problema..... | 1 |
| 1.2 Preguntas de Investigación | 4 |
| 1.2.1 Pregunta General | 4 |
| 1.2.2 Preguntas específicas..... | 4 |
| 1.3 Objetivos de la investigación..... | 5 |
| 1.3.1 Objetivo General | 5 |
| 1.4 Hipótesis | 5 |
| 1.4.1 Hipótesis General..... | 5 |
| 1.5 Variables | 6 |
| 1.5.1 Variable Dependiente..... | 6 |
| 1.5.2 Variables independientes | 6 |
| 1.6 Justificación de la investigación | 7 |
| 1.7 Tipo de Investigación | 9 |
| CAPITULO 2 LA MIPYME COMERCIAL | 11 |
| 2.1.1 Origen de las Mipyme | 11 |
| 2.1.2 Concepto de Mipyme | 19 |
| 2.1.3 Características generales de una Mipyme | 22 |
| 2.1.4. Tamaño y clasificación de una Mipyme Comercial | 25 |
| 2.1.5 Financiamiento de las Mipyme..... | 26 |
| 2.2. Cuentas por cobrar en una Mipyme Comercial | 28 |
| 2.2.1 Clasificación de las cuentas por cobrar..... | 29 |
| 2.2.2 Políticas de crédito..... | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.3 Evaluación de las políticas de crédito | 31 |
| 2.2.3. Políticas de cobro..... | 41 |
| 2.2.5 Control de las cuentas por cobrar | 44 |
| CAPÍTULO 3 PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO EN LAS CUENTAS POR COBRAR DE UNA MIPYME COMERCIAL | 45 |
| 3.1. Planeación | 45 |
| 3.1.1. Origen de la planeación | 45 |
| 3.1.2. Concepto de planeación..... | 46 |
| 3.1.3. Principios de la planeación..... | 48 |
| 3.2. Control..... | 60 |
| 3.2.1. Control Administrativo | 60 |
| 3.2.2. Control Financiero | 67 |
| 3.2.3. Control Administrativo y financiero aplicado en las cuentas por cobrar .. | 71 |
| CAPITULO 4 METODOLOGÍA..... | 74 |
| 4.1 Tipo de investigación | 74 |
| 4.2 Tipo de Estudio | 77 |
| 4.3 Métodos utilizados en la investigación | 77 |
| 4.3 Variables de la Investigación..... | 79 |
| 4.3.1 Variable Dependiente..... | 79 |
| 4.3.2 Variables Independientes..... | 80 |
| 4.4 Metodología a seguir..... | 81 |
| CAPITULO 5 LA PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO- FINANCIERO EN LAS CUENTAS POR COBRAR DE UNA MIPYME COMERCIAL | 85 |
| 5.1. Ubicación de la Mipyme en estudio..... | 85 |
| 5.2 Características generales de la Mipyme en estudio..... | 87 |

| | |
|---|------------|
| 5.2.1. Actividad económica | 87 |
| 5.2.2. Historia..... | 88 |
| 5.2.3. Organización | 89 |
| 5.2.4. Problemáticas en la Mipyme en estudio..... | 91 |
| 5.3. Análisis de la situación actual | 95 |
| 5.3.1 Falta de planeación | 95 |
| 5.3.2 Descuentos, créditos y sistema de apartado otorgados a los clientes | 97 |
| 5.3.3 Contratación de personal | 98 |
| 5.3.4 Control de ventas a crédito | 99 |
| 5.4 Desarrollo de las propuestas..... | 100 |
| 5.4.1 Propuestas de Planeación | 101 |
| 5.4.2. Propuestas de control Administrativo | 104 |
| 5.4.3. Propuestas de Control Financiero..... | 111 |
| APLICACIÓN DE PROPUESTAS | 120 |
| CONCLUSIONES | 131 |
| BIBLIOGRAFÍA | 135 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1: Principales municipios según participación de unidades económicas, 2013 | 9 |
| Figura 2: Porcentaje de establecimientos según número de personas ocupadas | 19 |
| Figura 3: Distribución porcentual del personal ocupado de acuerdo con la Mipyme. | 22 |
| Figura 4: Unidades económicas y personal ocupado total según actividad económica, 2013. | 25 |
| Figura 5: Importancia del comercio en la economía, 2013..... | 26 |
| Figura :6 Recurso de Financiamiento | 27 |
| Figura 7 Las 5 “C’s” del Crédito | 32 |
| Figura 8 Las 5 c del crédito | 33 |
| Figura 9: Rotación de cuentas por cobrar | 44 |
| Figura 10: Símbolo de Santa María Tulpetlac | 83 |
| Figura 11: Ubicación de la Mipyme en estudio | 84 |
| Figura12: Línea de tiempo de la historia de la boutique..... | 85 |
| Figura 13: Ubicación y nombre de los encargados de los locales..... | 86 |
| Figura 14: Resumen de problemáticas | 91 |
| Figura 15: Resumen de problemáticas en función del proceso administrativo . | 92 |
| Figura16: Planeación | 97 |
| Figura17: Control Administrativo-Financiero | 100 |
| Figura18: Organigrama | 101 |
| Figura19: Perfil de la vendedora | 104 |
| Figura 20: Propuesta de funciones para la dueña-emprendedora | 105 |
| Figura 21: Ejemplo de Nota de Venta | 108 |

| | |
|--|-----|
| Figura 22: Arqueo de Caja | 110 |
| Figura 23: Tabla de control de pagos realizados por los clientes | 112 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1 Acceso a financiamiento por los establecimientos según actividad | 28 |
| Tabla 2: Parámetros del monto del crédito, el tiempo de liquidación y los abonos semanales..... | 111 |



INTRODUCCIÓN

La presente tesis aborda como principal tema la importancia de las cuentas por cobrar en una Micro, Pequeña y Mediana empresa (Mipyme) comercial, con el objetivo de identificar las problemáticas que ha tenido la dueña en el rubro de las cuentas por cobrar, y de esta forma proponer herramientas que le beneficiarán para optimizar el control en dichas cuentas por cobrar durante el desarrollo de sus operaciones.

Cabe mencionar que las Mipyme representan una parte esencial en el mundo empresarial a nivel nacional e internacional, además de que contribuyen a la generación de empleo, no obstante, han sido durante muchos años estas Mipyme quienes también aportan a la producción bruta en México. Además de ello, éstas representan el mayor número de establecimientos existentes a comparación con las grandes empresas que hay en el territorio nacional.

En el capítulo 1 se da a conocer la razón por la que se está realizando este trabajo de investigación, en el cual se presenta una descripción acerca de la Mipyme Comercial en estudio y de las actividades que realiza la dueña y encargada. Así mismo, se mencionan las preguntas de investigación y los objetivos de forma general y específica. La hipótesis que también forma parte de la presente investigación, así como las variables dependientes e independientes que permiten la delimitación del tema en estudio y de esta forma justificar el porqué de la investigación en una Mipyme describiendo de manera general acerca de las que existen en el Estado de México. Por último, este primer capítulo describe brevemente el tipo de investigación que se está desarrollando.

En el capítulo 2 se podrá identificar el origen de las Mipyme, así como su concepto propuesto por algunos autores, así mismo se presentan sus características, además de mencionar la clasificación por tamaños de éstas. No obstante, se hace referencia al financiamiento de las Mipyme, debido a que es un factor importante para su desarrollo y crecimiento. También en este capítulo



se describe las cuentas por cobrar, así como su clasificación, las políticas de crédito, de cobro y de qué manera pueden ser evaluados una vez que se apliquen.

El capítulo 3 se pretende conocer acerca del origen de la planeación, así como su concepto, por lo que se presentan algunos conceptos al que hacen referencia varios autores. Posteriormente se menciona los principios de la planeación, ideas que desarrollaron Taylor y Henry Fayol, dos de los reconocidos exponentes de la administración, cada uno en épocas distintos, pero que marcaron pauta en cuanto a la administración se refiere. Dentro de la planeación se establecen los objetivos, el desglose de los objetivos y, por último, la amplitud de la planeación, que hace referencia a la jerarquía de la planeación.

Por otro lado, se encuentra el concepto de control y su división como control administrativo y control financiero, mismos que se dan a conocer sus objetivos, importancia, características, además de describir las tareas específicas para su desarrollo, las consideraciones y el proceso para su implantación. Para terminar, se unifica los dos tipos de controles aplicándolo a las cuentas por cobrar.

Dentro del capítulo 4 se describe detalladamente el tipo de investigación que se está desarrollando basado en el libro Metodología de la Investigación de los autores Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, M., (2014), sexta edición. Así mismo, se explica el tipo de estudio, los métodos de investigación que se aplican, así como las variables dependientes e independientes que conforman la investigación.

El capítulo 5 se pretende conocer más acerca de la Mipyme en estudio, su ubicación, las características con las que cuenta, la actividad que se realiza o los servicios que proporciona y el motivo que dio origen a la apertura de este negocio. También se describe la organización del negocio, las problemáticas a las que se ha enfrentado durante el tiempo que ha operado, además de presentar un análisis de la situación actual, y posteriormente se encuentran las propuestas de



Planeación y Control Administrativo-Financiero de las cuentas por cobrar de una Mipyme Comercial ubicada en Tulpetlac, México

Centro Universitario UAEM Ecatepec

planeación y control tanto administrativo como financiero que se le propone a la dueña de la Mipyme para un mejor control de las cuentas por cobrar para su empresa.

CAPITULO 1 CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la razón por la que se está realizando este trabajo de investigación que lleva como título “Planeación y Control Administrativo-Financiero de las Cuentas por Cobrar de una Mipyme Comercial, ubicado en Tulpetlac, México, se realiza un resumen acerca de la actividad de la Mipyme Comercial, así mismo, se da a conocer las preguntas de investigación y los objetivos de forma general y específica, los cuales nos ayudaran a plantear nuestra Hipótesis.

Por otro lado, también se presenta las variables dependientes e independientes que surgen para el mismo.

Para continuar, se describe la justificación debido a que es importante mencionar la razón por la que se lleva a cabo esta investigación y conocer un poco más acerca de las Mipymes que existen en el Estado de México.

Por último, se presenta el tipo de investigación que se lleva a cabo durante el proceso de investigación del tema y con respecto a los resultados que se busca obtener al finalizar con este trabajo, por lo que fue conveniente apoyarse en el libro llamado Metodología de la Investigación de los autores Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, M., (2014), sexta edición.

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente dentro del mercado comercial el crédito es utilizado en las empresas mayoristas y minoristas, esto es debido a que son pocas las personas que tienen la capacidad de adquirir productos o artículos de contado, por ello tienen que recurrir a una de las prácticas más antiguas: el crédito. Esta modalidad de venta es efectiva, debido a que existe movimiento en el inventario, no obstante, esto no significa que exista liquidez en el momento de realizar este tipo de ventas. Por esta razón, es importante analizar la manera en la que una empresa otorga crédito y a quienes.



Lo difícil es recuperar el crédito brindado u otorgado, las entidades no tienen formalizadas las pautas y condiciones en los que se especifica el compromiso de pago, por esto es difícil conocer si las cuentas por cobrar se están haciendo efectivas en períodos de tiempo y condiciones de venta razonables.

De acuerdo a Castro (2014), “en los últimos años las finanzas han evolucionado de manera notable como respuesta a la escasez de recursos con que cuentan los administradores para llevar a cabo las operaciones de la empresa, siendo el capital de trabajo uno de sus recursos más importantes al cual debe poner atención y buscar maximizar su aprovechamiento, y el cual está muy relacionado con las partidas del activo y el pasivo circulantes, principalmente el efectivo, el inventario, las cuentas por pagar y por cobrar”.

Se observa que el capital de trabajo influye en el problema de las cuentas por cobrar y que a su vez debe ser analizado para el beneficio de éstas.

Los emprendedores, de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Mipyme), suelen fracasar debido a que no llevan un control en las cuentas por cobrar o bien no manejan las mismas, es por esta razón que nos enfocamos en una Mipyme comercial que se encuentra ubicada en Santa María Tulpetlac, México.

La Mipyme Comercial es una boutique dedicada a la venta de ropa para mujeres, jóvenes y niños, la cual busca incrementar sus ventas brindando u otorgando crédito. Actualmente la dueña cuenta con tres locales distribuidos en Tulpetlac y es por esta razón que se presentan las siguientes situaciones:

Para el otorgamiento de crédito a los clientes que conoce la dueña, no tiene establecido de forma escrita las políticas y al no tenerlo, no realiza un análisis a detalle para saber si el cliente es apto o no para brindarle el crédito.



Cuando se requiere otorgar un crédito, solo menciona el plazo para pagarlo, pero no establece ningún otro requisito. De manera empírica, la dueña decide otorgar el crédito al cliente, por conocerlo de vista o porque ha sido su cliente durante tiempo atrás y le ha pagado de contado; este hecho le permite confiar en que no le quedará mal con el pago.

Algunas veces cuando la dueña no conoce a los clientes, opta por brindar un sistema de apartado, en el cual su política de crédito es dar un plazo de un mes para liquidar la compra, el error en este caso es llevar los registros por medio de libretas. Esto origina que la dueña lleve sus registros, pero da acceso a esa información a sus trabajadoras. Por otro lado, las trabajadoras también registran las ventas de crédito y de contado mediante este sistema de apartado, y ellas llevan otro registro. Lo anterior, implica duplicidad de información, pérdida y falta de actualización de los registros. Además de que no hay sanciones para las trabajadoras al no registrar o perder el control de éstas.

Como se analiza, la dueña de la boutique lleva un control de pago de los clientes en diferentes libretas, lo cual perjudica el control de los pagos ya que, al contar con diferentes locales, las libretas pueden extraviarse, y los clientes prefieren hacer los tratos con la dueña, que se encuentra pocas veces en los locales. Esto provoca que la dueña no pueda llevar consigo todos los registros de los tres locales y se pierda información, además de no poder aclarar las deudas pendientes de los clientes cuando lo solicitan.

Por lo anterior también provoca que las trabajadoras no tengan acceso a estas libretas, donde se registra el crédito, por este motivo, cuando algún cliente decide realizar un pago necesita verse con la dueña, ya que las trabajadoras no tienen conocimiento del crédito brindado.



Cuando se lleva a cabo este acuerdo con los clientes, el control que se lleva es por medio de las libretas y no tiene establecida una fecha de pago de los clientes, la dueña solo les menciona que tienen que hacer un pago mínimo semanal de \$50.00 y no les dice si existe alguna sanción para la persona que se retrase con los pagos que se realizan de forma semanal.

De igual manera, los clientes no cuentan con una nota en la cual puedan llevar y observar un control de sus pagos, lo cual resulta perjudicial para la dueña, ya que si bien no lleva el control en las libretas este sería un respaldo más para conocer a los clientes morosos y los clientes que pagan puntualmente.

Otra de las dificultades que tiene la dueña es que los clientes muchas veces no pagan, y al incumplir con el pago se genera una escasez de recursos para adquirir mercancía y continuar con sus operaciones.

La principal problemática es la falta de control del crédito, es por esta razón que se analiza la situación y brindarle las herramientas para eliminar o disminuir dicha situación.

1.2 Preguntas de Investigación

De la problemática planteada se desprende un gran enunciado, de la cuál además es posible derivar preguntas de carácter más específico, entonces las preguntas de estudio quedan planteadas de la siguiente manera:

1.2.1 Pregunta General

¿De qué manera influye la planeación y el control administrativo-financiero en el funcionamiento de las cuentas por cobrar en una Mipyme comercial ubicada en Tulpetlac, México?

1.2.2 Preguntas específicas.

- I. ¿Cómo funciona una Mipyme comercial?
- II. ¿Cuál es el papel de las cuentas por cobrar de una Mipyme?



- III. ¿Cuáles son los efectos de la planeación?
- IV. ¿Cómo influye el control administrativo y financiero en las cuentas por cobrar de una Mipyme?

1.3 Objetivos de la investigación

Dentro de la investigación destacan como factores importantes la planeación y el control administrativo financiero en las cuentas por cobrar de una Mipyme Comercial ubicada en Tulpetlac, México, por esa razón, los objetivos de la investigación se plantean en los siguientes términos:

1.3.1 Objetivo General

Identificar y analizar la importancia de llevar a cabo una planificación y control administrativo-financiero para reconocer el efecto en el funcionamiento de las cuentas por cobrar de una Mipyme comercial.

1.3.1.1 Objetivos Específicos

- I. Identificar las características y funcionamiento de una Mipyme comercial.
- II. Analizar y describir el uso de las cuentas por cobrar de una Mipyme comercial.
- III. Definir la planeación en las cuentas por cobrar para mejorar el funcionamiento de las cuentas por cobrar de una Mipyme.
- IV. Proponer y describir el control administrativo financiero en el funcionamiento de las cuentas por cobrar de una Mipyme Comercial.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis General

Si una Mipyme Comercial lleva a cabo la planeación y control administrativo financiero, es posible que tenga un mejor funcionamiento de las cuentas por cobrar que le permitirá mejorar el servicio a sus clientes.



1.5 Variables

1.5.1 Variable Dependiente

La variable dependiente en este estudio es el “Funcionamiento en las cuentas por cobrar”, porque el propósito es conocer y analizar cuál es o cuáles son los efectos de aplicar la planeación y control administrativo financiero en una Mipyme comercial, en las cuentas por cobrar que maneja como uno de los activos más importantes e indispensables. Esta importancia es debido al giro que tiene la empresa, que es la venta de ropa para mujeres, jóvenes y niños, puesto que brinda una herramienta que es el crédito, para que sus actuales y futuros clientes se sientan cómodos al adquirir la mercancía e ir abonando una cantidad que les sea posible dar hasta liquidar la deuda con la finalidad de mejorar y optimizar sus recursos para tener un buen funcionamiento en las cuentas por cobrar.

1.5.2 Variables independientes

Las variables independientes son “Planeación y el Control Administrativo-Financiero”, porque en algunos negocios puede existir la planeación y no por ello llevar a cabo un control administrativo, mientras que en otras ocasiones existe el control administrativo financiero y no existe o se lleva a cabo antes una planeación.

Las variables independientes existen dentro del negocio, sin embargo, no se aprecia el efecto para las cuentas por cobrar debido a que su aplicación es empírica, no son constantes o no se da un seguimiento periódico o continuo.

Las causas se pueden deber a distintos factores que den por hecho que no se esté llevando a cabo una planeación y un control administrativo-financiero formal, esta situación se ve reflejada por no existir un correcto funcionamiento en las cuentas por cobrar, y debido a ello la falta de liquidez, es decir, que en algunas ocasiones el flujo de efectivo no esté circulando y esto impide valorar el futuro crecimiento económico de la Mipyme comercial.

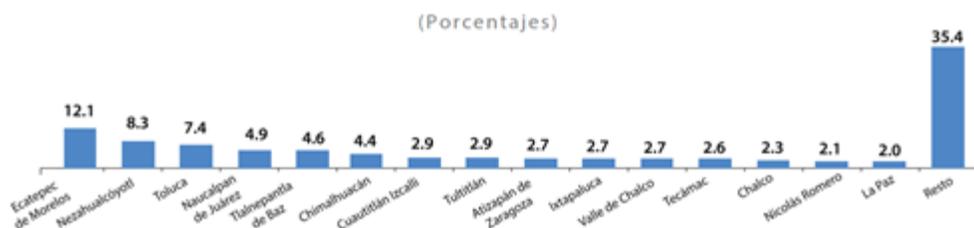


1.6 Justificación de la investigación

Una de las principales razones por la que se realiza la investigación de la planeación y control administrativo-financiero de las cuentas por cobrar de una Mipyme comercial ubicada en Tulpetlac, México, es para conocer y comprender el surgimiento de esta problemática que padecen las Mipyme, y de esta manera apoyar al fortalecimiento económico de este sector.

Es importante reconocer, que de acuerdo con los resultados de los censos económicos de INEGI (2014), el Estado de México concentra 534 838 de establecimientos, 12.6 % del total del país y ocupó el tercer lugar en la producción bruta total nacional, que es el valor de todos los bienes y servicios producidos o comercializados por cada unidad económica como resultado de sus actividades.

Figura 1: Principales municipios según participación de unidades económicas, 2014



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2014). Censos Económicos 2014. Estado de México.

Y específicamente en el Estado de México, Ecatepec de Morelos registró el mayor porcentaje del total de establecimientos con 12.1 %; le siguieron en importancia Nezahualcóyotl con 8.3%, Toluca con 7.4%, Naucalpan de Juárez con 4.9% y Tlalnequemia de Baz con 4.6 por ciento, cifras que se muestran en la Figura 1; por lo tanto, este estudio se realizó en una Mipyme ubicada en Ecatepec de Morelos.



En muchas de ellas o la mayoría, no llevan un adecuado control en las cuentas por cobrar, dichas cuentas pertenecen a un rubro importante de los estados financieros, cabe destacar que existen casos en los que las Mipyme no recuperan inmediatamente o es nula la recuperación de sus ingresos, mismos que se quedan estancados en este rubro, en las cuentas por cobrar, además de que conforme pasa el tiempo no quedan saldados.

Una vez analizadas las causas, es preciso destacar que la investigación será de gran utilidad para proponer alternativas que ayudarán a optimizar el control de las cuentas por cobrar mediante una planeación estructurada. El fortalecer este tipo de Mipyme se reflejará una mejora en la economía nacional, ya que de las empresas existentes en México el 99.8% lo representan las Mipyme. Aun cuando en el país existen establecimientos de gran tamaño, la prevalencia de las Microempresas es de un porcentaje alto, que es del 94.3%, las Pequeñas empresas ocupan un 4.7%, y el 0.8% pertenecen a las Medianas empresas (INEGI, 2014).

Por lo descrito anteriormente, es importante que se brinde un apoyo a las Mipyme, puesto que representan un mayor número de empresas existentes en el país, mismas que impulsan el desarrollo económico, sin embargo, y debido a que muchas de ellas se encuentran operando de manera informal, es que el acceso a mercados específicos o la cartera de clientes se encuentra reducida, por lo que aumenta el riesgo de quiebra de estas empresas. Por lo tanto, es trascendente que dichas empresas amplíen su mercado o su cartera de clientes. No obstante, las Mipyme presentan una debilidad en su administración, contabilidad y finanzas, principalmente en la parte de control en las cuentas por cobrar, para mantenerse en el mercado y seguir en competencia, es indispensable contar con una planeación para enfrentar futuros riesgos que se encuentran latentes ante los cambios económicos, políticos, y tecnológicos de este mundo globalizado.



1.7 Tipo de Investigación

Esta investigación por su método, es de tipo cualitativo, porque como lo especifica (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2014), “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”.

Así mismo, por su alcance es de tipo descriptivo, haciendo referencia a (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2014), “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

De acuerdo con las definiciones anteriores se considera que habrá que analizar el control administrativo-financiero en el funcionamiento de las cuentas por cobrar de una Mipyme dedicada a la comercialización de prendas de vestir ubicada en Tulpetlac, México.

Por otro lado, está investigación también es un estudio correlacional, puesto que (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2014) menciona que, “en el caso de planteamientos correlacionales (que únicamente vinculan conceptos) o explicativos (determinan relaciones de causa y efecto o el impacto de un concepto sobre otro), el uso de conceptos o variables en objetivos y preguntas se centra fundamentalmente en tres aproximaciones:

- a)** Comparar entre grupos (categorías) para evaluar diferencias en uno o más conceptos o variables o bien, comparar entre grupos o categorías de una variable independiente (causa) para analizar el efecto en una variable dependiente (consecuencia).
- b)** Relacionar diversas variables (dos o más).
- c)** Determinar el impacto de una o más variables independientes (conceptos causales) sobre una o más variables dependientes (conceptos efectos).



Planeación y Control Administrativo-Financiero de las cuentas por cobrar de una Mipyme Comercial ubicada en Tulpetlac, México

Centro Universitario UAEM Ecatepec

Esto significa que se estudian y se pretende identificar la relación entre las dos variables independientes: planeación, control administrativo-financiero con la variable dependiente que es el funcionamiento de las cuentas por cobrar.



CAPITULO 2 LA MIPYME COMERCIAL

En este capítulo podrá identificar el origen de las Mipyme, cuál es el concepto de Mipyme basado en algunos autores, identificarás cuales son las principales características de una Mipyme, además de mencionar cual es el tamaño de éstas.

Para continuar se hace referencia al financiamiento de las Mipyme, debido a que este es un factor importante para el desarrollo de éstas. También se menciona las cuentas por cobrar y su clasificación, se describen qué son las políticas de crédito y de qué manera pueden ser evaluados cuando se apliquen.

Por otro lado, se mencionan las políticas de cobro de una Mipyme y como llevar a cabo un buen control de las cuentas por cobrar, todo esto con el apoyo de autores consultados.

2.1 Mipyme Comercial

2.1.1 Origen de las Mipyme

El origen de las Mipyme es sin duda un acontecimiento histórico que marca la pauta del crecimiento económico de un país, es por esa razón que se analizan los acontecimientos que inician a las Mipyme.

Durante la Segunda Guerra Mundial la mayor parte de las Empresas de Europa fueron destruidas, por lo que debían recuperarse de una manera rápida, y la solución a esta situación fue la creación de pequeñas y medianas empresas (Pymes).

El potencial de la Unión Europea radica en el apoyo y fomento que se otorga a las Pymes, porque se les considera un importante factor en la creación de empleos y base primordial de su economía, obteniendo con esto un alto crecimiento económico y bienestar de su población (Cervantes, 2010).



El crecimiento de la micro y pequeña empresa, es el resultado de una serie de hechos, en donde se hace necesario destacar: los cambios estructurales generados por las fuerzas productivas universales, particularmente en la industria electrónica, que provocaron cambios en la industria de las comunicaciones y los servicios; la caída de 500 grandes empresas en Estados Unidos (EEUU), hecho que se prolongó desde la década los 70 a la década de los 90, en particular a fines de los años 70, donde los EEUU decide adoptar el paradigma Neoliberal Monetarista por el Keynesianismo (Valdés y Sánchez, 2012).

En 1953 el Gobierno de los Estados Unidos creó una agencia para representar a las Mipymes, que les permitiera lograr su consolidación y éxito, a partir de un criterio de competitividad. El organismo creado fue la agencia *“The U.S. Small Business Administration” (SBA)*, cuyo objetivo es proveer de servicios a los pequeños negocios para que puedan iniciar, crecer y consolidarse y para su logro, se crearon diferentes áreas, entre ellas: el financiamiento, la generación de oportunidades de negocio, y el acceso que permite a los mercados internacionales.

La SBA cuenta con un equipo que trabaja interrelacionado con los empresarios y desempeña un papel decisivo para la creación de un ambiente de negocio, para el desarrollo empresarial. Para el logro de las políticas de la SBA, el Gobierno se asoció con organizaciones del sector privado, sin fines de lucro y con entidades de base comunitaria y religiosa, para poder reconocer el talento, la capacidad y otros recursos que faciliten el crecimiento económico (Valdés y Sánchez, 2012).

James Van Wert en su artículo El gobierno y las pequeñas empresas en Estados Unidos menciona que “La SBA se creó en 1953, pero desde 1958 funciona de manera permanente como dependencia gubernamental para el apoyo de las Pyme en Estados Unidos. En 1997 contaba con casi 4 000 empleados en un centenar de oficinas y un presupuesto anual de unos 700 millones de dólares.



En el mandato legislativo de la SBA se asienta que: "Es la política manifiesta del Congreso que el gobierno debe ayudar, orientar y proteger en lo posible los intereses de las compañías pequeñas con objeto de conservar la empresa libre y competitiva, garantizar que se les otorgue una proporción justa de las compras totales y de los contratos o subcontratos de bienes y servicios del gobierno [... y] que se les presente una oferta justa de las ventas gubernamentales, con el fin de mantener y fortalecer la economía de la nación" .

Así mismo Valdés y Sánchez (2012) mencionan que la SBA ha logrado que la asistencia técnica a las Mipymes las brinde las universidades, mediante una relación academia-sector privado. El resultado no se mide por el número de empresas que son atendidas sino por la cantidad de empresas que generan empleo y ventas. Este tipo de organización cuenta con más de 1100 centros de desarrollo, además de ello existe un área independiente llamada la vocera de las Mipymes, puesto que interactúa con entidades del gobierno y la SBA.

Conforme al análisis de Valdés y Sánchez (2012), "las Mipyme, para la SBA, amplían la base de participación en la sociedad, crean empleos, descentralizan el poder económico y le permiten a la gente un interés en el futuro; con estas consideraciones estas empresas fomentan la productividad, aumentando por lo tanto la prosperidad a nivel nacional".

De acuerdo con Valdez y Sánchez (2012), otro de los acontecimientos que dio nacimiento a las Mipymes fue en el año de 1955, durante el periodo de crecimiento sostenido, se puso en evidencia la importancia de las Mipyme en la economía japonesa. Con la elaboración del plan de desarrollo económico se consideró su papel activo en la economía nacional, por lo que se incluyó en las diversas actividades destacadas (por su adaptabilidad a los consumidores, su bajo requerimiento de capital, su adaptabilidad a restricciones al suministro continuo de materia, etc.).



La inclusión en el Plan de Desarrollo de las Mipyme condicionó un cambio organizacional significativo, que provocó la elevación de la productividad y la incorporación de tecnología moderna. Estas circunstancias unidas a la importancia de este tipo de empresa obligaron a considerar un conjunto de medidas para permitir su desarrollo, no obstante, de esta forma, desde el inicio de su transformación económica, Japón admitió la importancia de la Mipyme. Por consiguiente, desarrolló un proceso de modernización que requirió una orientación y asistencia con el uso de medidas de orden financiero, impositivo, tecnológico y asesoramiento, concentradas en sectores que prioritariamente se eligieron, independientemente de la industria.

Según Mayer y Jiménez (2011), en Estados Unidos en los años 70 se inició el uso de las incubadoras de negocios, en México también se ha copiado esta forma de hacer negocios y las incubadoras de empresas son programas que actualmente llevan algunas Universidades, Tecnológicos y fundaciones de gobierno, que apoyan a los emprendedores a diseñar desde la constitución del plan de negocios, apoyo en asesoría para la constitución legal de la empresa y otros tantos aspectos importantes para crear, una empresa que en términos generales, minimicen el riesgo en la inversión, ya que el capital en la actualidad es demasiado escaso, en cuanto al financiamiento que las instituciones financieras brindan a los emprendedores, además de ser complicado obtener un crédito por los requisitos que solicitan éstas, y por ello bien vale la pena realizar una inversión bien planeada.

Las necesidades de las Mipyme en Estados Unidos o en México son las mismas que en cualquier otro país: dado que cualquier empresa necesita de una preparación para entrar en competencia en el mercado, tener habilidad empresarial para mantenerse y crecer, así mismo contar con los recursos que son base para el desarrollo de las operaciones. A falta de lo antes mencionado es por esa razón que las Mipyme se enfrentan a diversas problemáticas, como el



carecer de planeación y control, lo cual conlleva a que les sea difícil adquirir un crédito, y en caso de la obtención de éste, por la falta de planeación hace que no se distribuya el financiamiento de manera adecuada para los fines de crecimiento y desarrollo del negocio.

Se ha tenido noticias acerca de que en los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá el fomento a las Pymes se ha dado a través de incubadoras de empresas, para brindarles asesoría, capacitación, fortaleciendo el desarrollo y crecimiento de sus operaciones.

En la década de los 70 La *National Science Foundation* crea la primera incubadora de base tecnológica, convirtiéndose en una de las principales fuentes de fomento a la investigación básica financiada por el gobierno de Estados Unidos. A pesar de estos antecedentes, es hasta fines de los 70 cuando emerge el interés por las incubadoras de negocios (Mayer y Jiménez, 2011: 10).

En cuanto a la evolución de las Mipyme en México, de acuerdo con el Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (2002), éstas han tenido tres etapas de evolución perfectamente definidas que mencionan de la siguiente manera:

La primera se refiere a que las Mipyme en general y sobre todo las dedicadas al sector industrial, comenzaron a adquirir importancia en los años 50 y 60 primeramente dentro de la economía Argentina, y después en México durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones, tan criticado como admirado por los distintos autores especializados.

Para el caso de las Mipyme en México, el modelo de sustitución de importaciones exhibió gran dinamismo, lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido, realizar un “proceso de aprendizaje” con importantes



logros, aunque también con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, capacitación e información, principalmente.

Tales limitaciones impidieron que las Mipyme alcanzaran la productividad y la calidad, alejándolas de los niveles de competencia internacionales y provocando que durante los 70, época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por la supervivencia, debido a la profunda crisis que continuó en la década de los 80. Esta sería entonces la segunda etapa en la historia de la evolución de las Mipyme.

Por el contrario, en la tercera etapa, a partir de los cambios que se introducirían en los 90, en lo referente a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna, comienza una nueva etapa para las Mipyme, con algunos obstáculos que aún deben superarse.

En cuanto al marco normativo legal de sus actividades económicas, éste lo establecía la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial –SECOFI– (actualmente es la Secretaría de Economía). Los criterios que ha utilizado el gobierno mexicano para definir el tamaño de la pequeña industria han variado desde 1954. Incluso los criterios son diferentes en cada país y corresponden a la definición de su tamaño y el grado de su desarrollo. Es decir, el concepto es variable cualitativa y cuantitativamente para la aplicación de políticas de ayuda crediticia, arancelaria, fiscal y de asistencia técnica”.

Se comparte la opinión con Valdés y Sánchez (2012), en nuestro país, las Mipyme, han ocupado un lugar importante en los planes de desarrollo. En 1976, se propuso apoyo a los pequeños y medianos industriales mediante acciones concertadas, con el objetivo de impulsar la generación y distribución nacional de tecnología, así como el perfeccionamiento de los procedimientos de otorgamiento de crédito y participación de capital en nuevas empresas.



Además, se propuso crear empleos, generar divisas y el uso de técnicas, equipo y materias primas nacionales. En 1977, se estableció que la gran empresa debía apoyar a la pequeña y mediana industria y que ambas coadyuvarían al desarrollo industrial sin requerir sobreprotección, esto ayudo a que a las Mipyme, se les permitiría: el acceso a tecnologías modernas y disponibilidad de recursos; preparación para el uso intensivo de mano de obra y tecnologías especiales y ofrecer mayor empleo por unidad de producción, así como la participación en una política que se enfocaría a, dar apoyos crediticios y dotarles de liquidez y capital de trabajo, esta fue una medida importante debido a que la economía de nuestro país se centra en las pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado, Cervantes (2010) señala que “en el caso de México, las Pymes han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y a que pequeños poblados se urbanicen, logrando exportar en algunos casos sus productos, ejemplo de esto es el café que, en algunas regiones de Veracruz, su sabor al paladar es delicioso, con calidad de exportación, aceptado en varios mercados internacionales”. Así mismo nos hace referencia a que desde hace mucho tiempo las Pymes han constituido los ingresos principales de muchas familias mexicanas, ya que de ellas una familia puede sostenerse, sin necesidad de realizar algún trabajo adicional, además es de considerarse que constituyen un apoyo para las siguientes generaciones de empresarios, por la transmisión de los secretos de la empresa familiar, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de las empresas mexicanas, de una manera empírica en la mayor parte de los casos, así es como una vez más se observa la importancia que reflejan las Mipymes en la economía de cada familia de nuestro país y el apoyo que necesitan para el crecimiento y/o buen funcionamiento de los mimos.

El mayor problema que han tenido que superar las Pymes es la Globalización, situación que de entrada provocó que muchas empresas tuvieran que cerrar por el gran número de empresas transnacionales que llegaron a nuestro país.



La vida ha evolucionado y con ello han pasado a dejar casi en el olvido a muchos negocios, que antes eran indispensables en la vida cotidiana.

Las empresas transnacionales, por su tremenda capacidad de compra, pueden solicitar mejores condiciones en cuanto a precio y crédito a sus proveedores, contando así con una ventaja a comparación con los pequeños negocios.

Todo lo anterior hizo que mucha gente se quedara sin empleo, ya que varias empresas de diversos tamaños comenzaron a cerrar y la gente desempleada se vio en la necesidad de solicitar trabajo en estas cadenas de negocios internacionales, las cuales les ofrecían un sueldo muy por debajo del que obtenían como empresarios y dueños de una empresa.

Un ejemplo claro es la empresa Bimbo® que surgió como Pyme y a lo largo del tiempo se convirtió en una empresa transnacional, ayudando a abrir mercados en otros lugares, y a que empresas como 3M se fijen en México para invertir (Cervantes, 2010).

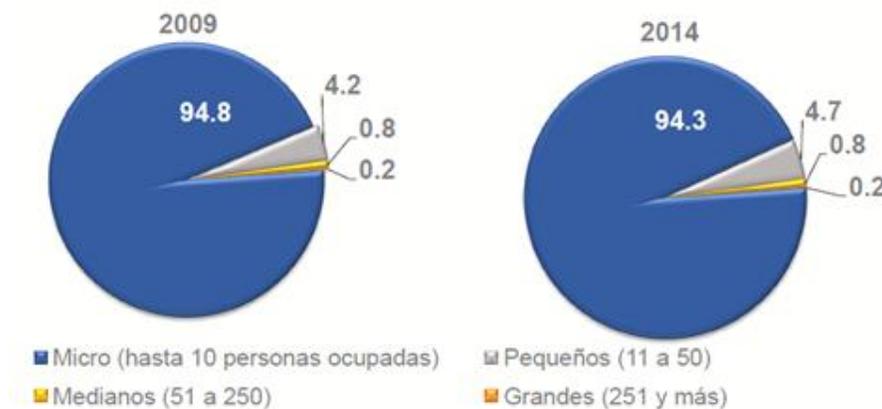
La importancia del apoyo a las Mipymes, una vez más se ve reflejada en la falta de planeación debido a que algunos negocios familiares como se mencionó anteriormente, han pasado de generación tras generación, sin embargo algunas veces no se aceptan personas ajenas al núcleo familiar, lo cual afecta en ocasiones que los secretos familiares no sean compartidos, sin embargo pudieran establecer políticas de confidencialidad, para que cualquier persona ya sea familiar o no formara parte del negocio y no revele información o lleve a cabo servicios iguales o similares a los del negocio o empresa.

Otra de las problemáticas en estas empresas familiares es la malversación de fondos y el mal manejo de información, ya que muchas veces por ser familiar, se hace caso omiso de la situación, lo cual puede provocar que la empresa quiebre.



De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2014) en la actualidad el 99.8 por ciento de las empresas mexicanas son Micro, pequeñas y medianas, de un total de 5,654,014 establecimientos existentes y que cuentan con 29,642,421 personas ocupadas en el país. De este monto el 94.3 por ciento son microempresas, la totalidad de Mipymes dan empleo al 74 por ciento de la población económicamente activa, cifras que se muestran en la Figura 2.

Figura 2: Porcentaje de establecimientos según número de personas ocupadas



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2014). Censos Económicos 2014. Resultados definitivos.

2.1.2 Concepto de Mipyme

Una vez analizado el origen y la evolución que han tenido las Mipymes, así como el conocer las características generales, el tamaño y clasificación, y por último la utilización del recurso de financiamiento, es indispensable definir lo que es en realidad una Mipyme, de acuerdo con las definiciones de distintos autores.



Conforme a Anderson, (1999) citado por Cervantes, (2010) define a las Mipyme como “una unidad económica de producción y decisiones que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”.

Con base en la clasificación de la Secretaría de Economía (2009), la microempresa ocupa hasta 10 personas y sus ventas netas como tope máximo sea de 4.6 millones de pesos (mdp) al año.

Respecto a las Empresas pequeñas, las *comerciales* se ocupan hasta 30 personas y sus ventas netas no rebasan 93 mdp al año. Las empresas *industriales* y de *servicios* que ocupan hasta 50 trabajadores y sus ingresos como máximo sean de 95 mdp al año.

Y con referencia a las empresas medianas, las empresas *comerciales* y de *servicios* ocupan hasta 100 personas y sus ventas no rebasan 235 mdp al año. Las empresas *industriales* que cuentan hasta con 250 trabajadores y que obtengan un ingreso máximo de 250 mdp al año, (Secretaría de Economía, 2009).

Por otro lado, el Instituto Libertad y Democracia (2012), citado por Valdés y Sánchez (2012), define a las Mipyme como “empresas extralegales que tienen como características fundamentales, la ausencia de permisos legales para operar como organización y por tanto faltas de control y organización para su funcionamiento”.

Los aspectos antes mencionados permanecen en la realidad latinoamericana y tienden a incrementarse, por el proceso de funcionamiento de los sistemas económicos imperantes en la región (Rosales, 2007 citado por Valdés y Sánchez, 2012).



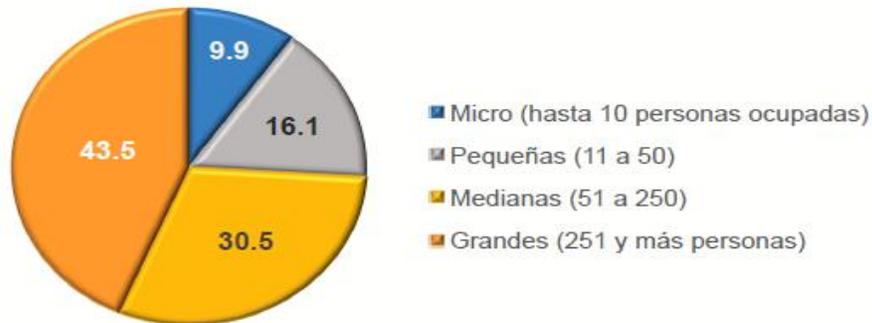
Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Mipyme) representan una parte esencial del tejido empresarial nacional e internacional y su contribución al empleo y a la generación de riqueza es innegable por el número de unidades económicas y personal ocupado que tienen, sin embargo se reconoce que están sometidas a importantes riesgos y más aún cuando se enfrentan a la competencia de grandes corporaciones; riesgos que si no son adecuadamente gestionados, afectan no sólo su crecimiento, sino incluso amenazan su misma permanencia, pues sus estrategias son fácilmente copiables, trabajan en nichos de mercado reducidos, tienen problemas para acceder a la tecnología y disponen de recursos financieros limitados, basados principalmente en la generación de recursos internos (Zulima, 2010; *A Europe-wide Information Sharing and Alerting System* [ENISA], 2007; Gómez, 2009; Pérez, 2004; Rodríguez, 2004; Zapata, 2004) citado por (Pérez, Cruz, García y Piedra, 2012).

Con base en Dini y Stumpo, (2019) consideran que las Mipyme son, “las microempresas cuya gestación suele responder a necesidades individuales de autoempleo y que a menudo se encuentran en una situación de informalidad, que incluye bajos niveles de capital humano, dificultad para acceder a recursos financieros externos, escasa internacionalización y realización de actividades con bajos requerimientos técnicos. En el otro extremo, se encuentran las pequeñas y medianas empresas (pymes) de alto crecimiento, que se caracterizan por tener un comportamiento mucho más dinámico, tanto respecto de la facturación como de la creación de puestos de trabajo, y cuyo desempeño responde al aprovechamiento de oportunidades de mercado a través de una gestión empresarial eficiente e innovadora.”

Otro aspecto de resaltar en la Mipyme, se presenta en la Figura 3 que es el número de personas que se encuentran ocupadas de acuerdo al tamaño de la Mipyme, ya sea micro, pequeña, mediana o grande empresa.



Figura 3: Distribución porcentual del personal ocupado de acuerdo con la Mipyme.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2014). Censos Económicos 2014. Resultados definitivos.

Una vez analizado las diferentes definiciones, es conveniente aportar una definición que incluya todos los aspectos antes mencionados.

Una Mipyme es una unidad económica de producción, comercialización o prestación de servicios como manufactura, servicios privados no financieros, minería, comercio, servicios financieros y de seguros, electricidad y suministro de agua y de gas, transportes, correos y almacenamiento, construcción, pesca y acuicultura, que, mediante la organización y coordinación de los factores capital y trabajo, se obtiene un beneficio, y ésta a su vez contribuye a la generación de empleo y riqueza, en nuestro país, sin embargo, se encuentran sometidas a importantes riesgos o dificultades que afectan su crecimiento e incluso su misma permanencia.

2.1.3 Características generales de una Mipyme

De acuerdo con (Garza, 2002; Tunal, 2003; Zevallos, 2003), citado por Saavedra y Hernández (2008) “no existe un índice único, que caracterice la dimensión de la empresa de manera adecuada, por lo que manejan un extenso espectro de variables que se mencionan a continuación:



- a) El número de trabajadores que emplean.
- b) Tipo de producto.
- c) Tamaño de mercado.
- d) Inversión en bienes de producción por persona ocupada.
- e) El volumen de producción o de ventas.
- f) Valor de producción o de ventas.
- g) Trabajo personal de socios o directores.
- h) Separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa.
- i) Ubicación o localización.
- j) Nivel de tecnología de producción.
- k) Orientación de mercados.
- l) El valor del capital invertido.
- m) El consumo de energía.

De acuerdo con la Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM], (s.f.), se describe de manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las Mipymes:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad y por lo general son de carácter familiar.
- Los propios dueños dirigen las operaciones de la empresa; es decir, su administración es empírica.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.



- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- Personal poco calificado o no profesional.
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo, puesto que no utilizan las herramientas necesarias para la realización de un análisis que le ayudarían a tomar las mejores decisiones para optimizar los recursos económicos y financieros.
- Falta de información acerca del entorno y el mercado.
- Falta de innovación tecnológica, puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario, además de tenerle miedo a la tecnología y el hecho de no saber utilizar ciertos programas que les facilitarían el manejo y el control de sus operaciones.
- Falta de políticas de capacitación, se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Tienden a realizar sus procesos de la misma forma con la idea de que cuando un método funciona bien, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.
- Falta de liquidez.

Como se observa en cada uno de los incisos existen diferentes factores que describen a la Mipyme, es por esta razón que muchas están dedicadas a diferentes sectores y con diferentes tamaños a pesar de dedicarse al mismo en su caso.

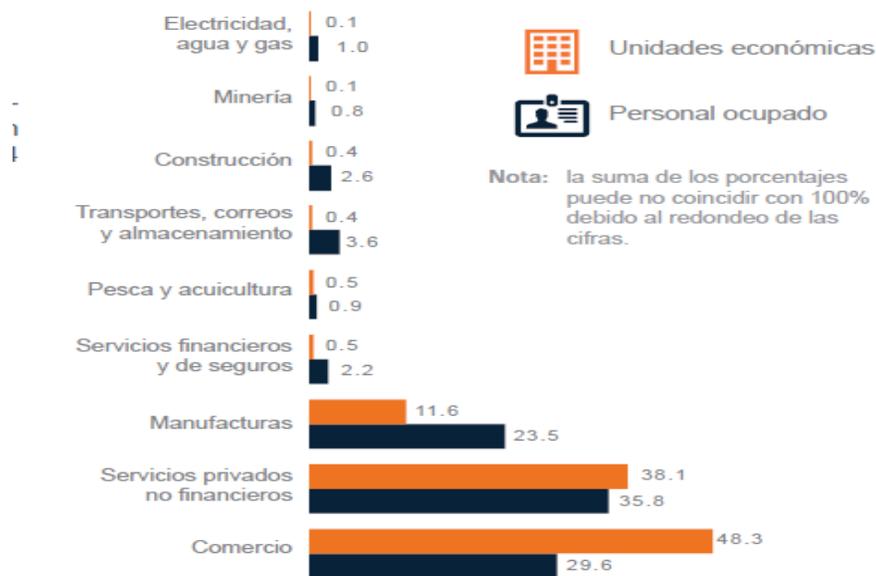


2.1.4. Tamaño y clasificación de una Mipyme Comercial

En México, el 95.4 % de los establecimientos son microempresas, que, en conjunto, en 2013 aportaron 9.8 % de la producción bruta. Mientras tanto las pequeñas empresas aportan 3.6 % de establecimientos con una producción bruta de 9.5 %. En cuanto a las medianas empresas ocupan 0.8 % de establecimientos con un 9.5 % de producción bruta. El comercio, los Servicios privados no financieros y las Manufacturas concentran 98.0% de las unidades económicas y 88.9% del personal ocupado total, esto significa que estas tres actividades económicas abarcan la mayor parte de la economía en nuestro país.

A continuación, se presenta la Figura 4 en donde se aprecia que el comercio cuenta con 48.3% del total de las unidades económicas, de las cuales 45.2% corresponden al comercio al por menor y 3.1%, al comercio al por mayor (INEGI, 2014).

Figura 4: Unidades económicas y personal ocupado total según actividad económica, 2013.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2014). Censos Económicos 2014. Resumen de los resultados definitivos.

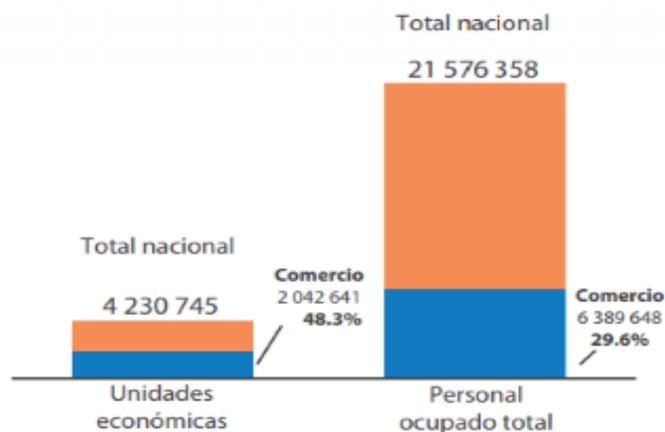


En la Figura 5 se destaca la importancia del comercio dentro de las Mipymes y el porcentaje que abarca el mismo nacionalmente.

Las unidades económicas del Comercio (2 042 641) representan 48.3% del total de establecimientos del país; además, esta actividad económica registra 29.6% del total nacional de personas ocupadas, cifras que se muestran en la Figura 5.

Los resultados de los tres censos más recientes indican que en 2008 las unidades económicas crecieron 17.6% en relación con lo reportado en 2003, y de 2008 a 2013, el crecimiento fue de 9.9 por ciento (INEGI, 2014).

Figura 5: Importancia del comercio en la economía, 2013.



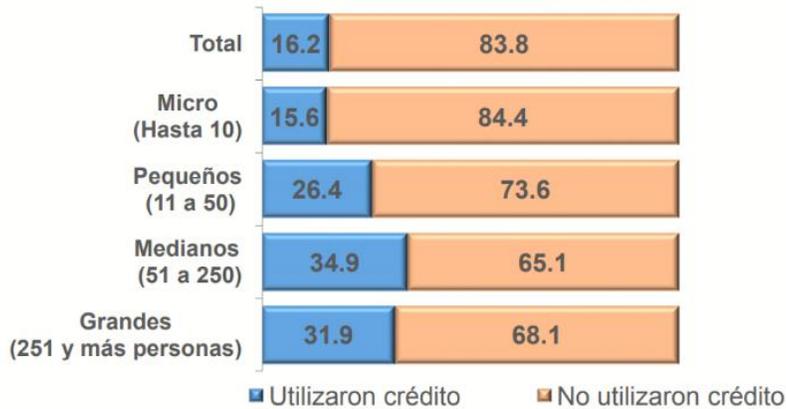
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2014). Censos Económicos 2014. Comercio.

2.1.5 Financiamiento de las Mipyme

Otro aspecto que es importante mencionar es la utilización del recurso de financiamiento, puesto que los establecimientos medianos y grandes son los que utilizan más el recurso, el primero con un porcentaje del 34.9%; las grandes, con un 31.9%, a comparación con las pequeñas que alcanzan un 26.4% y las microempresas tan solo son el 15.6%, datos que se aprecian en la Figura 6 (INEGI, 2014).



Figura 6: Recurso de Financiamiento



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2014). Censos Económicos 2014. Resultados definitivos.

Conforme se aprecia en la Figura 6, es importante considerar que la oferta de servicios financieros enfocados a las Mipyme es reducida, y los pocos que existen, piden garantías difíciles de cumplir para una empresa que inicia operaciones o cuyo flujo de efectivo no se ha consolidado. De acuerdo con el INEGI, entre las principales razones por las que las Mipyme no recibieron un crédito se encuentra la falta de garantía o aval, así como el no poder comprobar ingresos. Cabe mencionar, que el financiamiento privado es parte fundamental para el desarrollo de las empresas, pues a través de este pueden emprender proyectos. En este aspecto, el bajo acceso al mercado financiero que tienen las Mipyme se vuelve un elemento en contra, debido a que el autofinanciamiento o pago de proyectos con recursos propios, es poco beneficioso para las empresas en general, y más para aquellas que no cuentan con más de tres años de operación.

Conforme a los resultados de los censos económicos 2014 del INEGI (2014), se presenta la Tabla 1 en el que muestra el acceso al financiamiento según por actividad económica.



Y se aprecia que el comercio tuvo un mayor porcentaje en el acceso de financiamiento en el año 2013 con un 18.9 %, con relación al año 2008, pero aun con este resultado, cabe destacar que sigue siendo un número muy bajo.

Tabla 1: Acceso a financiamiento por los establecimientos según actividad



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2014). Censos Económicos 2014. Resultados definitivos.

Con base en lo anteriormente expuesto, se identifica un mínimo uso del crédito en la Mipyme mexicana.

2.2. Cuentas por cobrar en una Mipyme Comercial

Las normas de información financiera (NIFs), específicamente en la NIF C-3 se define a las cuentas por cobrar como: “un derecho exigible de la entidad al cobro de una contraprestación a cambio de la satisfacción de una obligación a cumplir que se origina por la venta de bienes o prestación de servicios”.

Morales y Morales (2014) señala que, “las cuentas por cobrar son créditos principalmente producidos por la venta de mercancías o servicios proporcionados a los clientes, donde los comprobantes de la operación son el registro del pedido de compra efectuado por el cliente o bien el contrato de compraventa y constancia de la recepción de la mercancía o servicio que se ha proporcionado al comprador”.



Mientras que Guajardo (2008), menciona que “las cuentas por cobrar son, al igual que cualquier activo, recursos económicos propiedad de una organización, los cuales generarán un beneficio en el futuro. Forman parte de la clasificación de activo circulante.”

De acuerdo con las definiciones anteriormente citadas, se llega a la conclusión que las Cuentas por Cobrar son el resultado de las ventas de bienes o prestación de servicios realizadas a crédito que a su vez constituyen recursos económicos de una empresa, organización o negocio

2.2.1 Clasificación de las cuentas por cobrar

Se clasifican atendiendo a su origen, a cargo de clientes, a cargo de compañías afiliadas, empleados y otros deudores, separando los que provengan de ventas y servicios de los que tengan otro origen.

También se clasifican atendiendo a su disponibilidad, inmediata o corto plazo y a largo plazo.

2.2.2 Políticas de crédito

Las políticas de crédito deben tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión. Las políticas que otorgan plazos de crédito muy reducidos, normas crediticias estrictas y una administración que otorga o rechaza el crédito con lentitud restringen las ventas y la utilidad de manera que, a pesar de la reducción de la inversión en Cuentas por Cobrar, la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas será más baja de la que se puede obtener con niveles más altos de venta y Cuentas por Cobrar (Facultad de Contaduría y Administración [FCyA], UNAM, S.F.).

De igual manera, Vallado (2012), considera que es un “proceso que comprende las actividades encaminadas a la decisión de conceder crédito a clientes y aquellas encaminadas a recuperarlos que permita elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión”.



De acuerdo con la FCyA – UNAM, (s.f.), para evaluar el crédito, los administradores deben considerar:

1. La solvencia moral del acreditado

Es una medida cualitativa y representa la probabilidad de que el cliente pague puntualmente sus obligaciones. Este factor es muy importante: ¿El cliente hará un esfuerzo si es necesario para pagar sus deudas? ¿O el cliente es incumplido en sus vencimientos?

La formalidad de los tratos comerciales cliente-proveedor tiene un significado muy importante en el otorgamiento del crédito y en los negocios.

2. La capacidad financiera de pago

Es una medida cuantitativa y representa la capacidad del cliente para pagar. Se examina a través de información financiera del cliente, interpretándose a través de la técnica de análisis financiero para conocer el resultado de las razones de liquidez, solvencia y otras, tomando en cuenta en su caso la experiencia que se ha obtenido en las relaciones comerciales. Cuando los montos son muy significativos, es necesario obtener información del cliente sobre la generación de flujos de efectivo futuros para medir la capacidad de pago que el cliente tiene para cubrir el crédito solicitado.

3. Las garantías específicas

Pueden constituirse con las propias garantías del bien o con otros bienes dados en garantía como seguridad de pago del crédito solicitado. Estas garantías apoyan en forma importante el crédito solicitado.



4. Las condiciones generales de la economía

Tiene un significado especial y reconoce las tendencias generales de la empresa o de ciertas áreas de la economía que puedan influir en la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones, como recesiones del país, restricciones del gasto público, apertura o cierre de fronteras, etcétera.

5. La consistencia del cliente

Se puede decir que es la duración, constancia y permanencia del cliente, de conformidad con los giros mercantiles y actividad que desarrolla.

6. La cobertura

Son los seguros que tiene la empresa, o que exige a su cliente, para compensar las posibles pérdidas por cuentas incobrables.

Las políticas de crédito son los lineamientos que rigen las operaciones de los créditos otorgados a los clientes, por lo cual es importante tomar en cuenta estos 6 pasos debido a que la capacidad de pago de las personas siempre será diferente, por este motivo se establecen estas normas para saber si es o no conveniente brindar crédito al cliente, estas políticas establecen cual es el plazo para liquidar el mismo, establecer algunas sanciones para quien llegue a retrasarse en algún pago, o bien otorgar un descuento al cliente por pronto pago.

2.2.3 Evaluación de las políticas de crédito

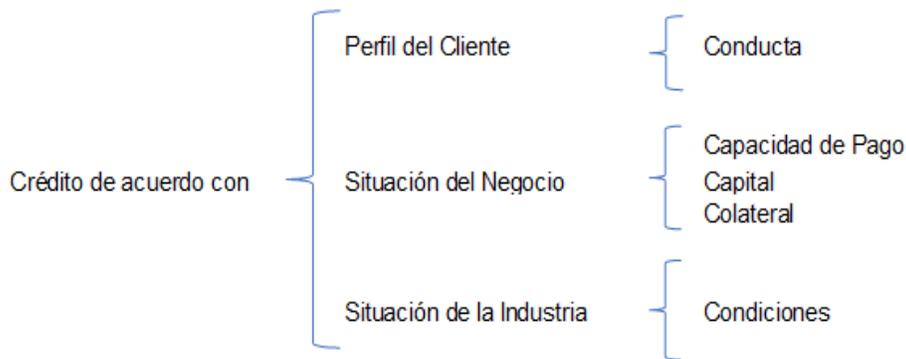
El crédito debe pulverizarse, no es conveniente tener un solo cliente, debe diversificarse para que los riesgos, de falta de cobro no afecten a la empresa en forma importante.

Es importante analizar el crédito: una herramienta conocida es a través de **las 5 “C’s” del crédito**. No obstante, es por lo que se presentan las figuras 7 y 8, de las 5 C del Crédito, cada uno con autores distintos.



A continuación, se presenta la Figura 7 el autor Vallado (2012), que considera que las 5 C del crédito están divididos de la siguiente manera:

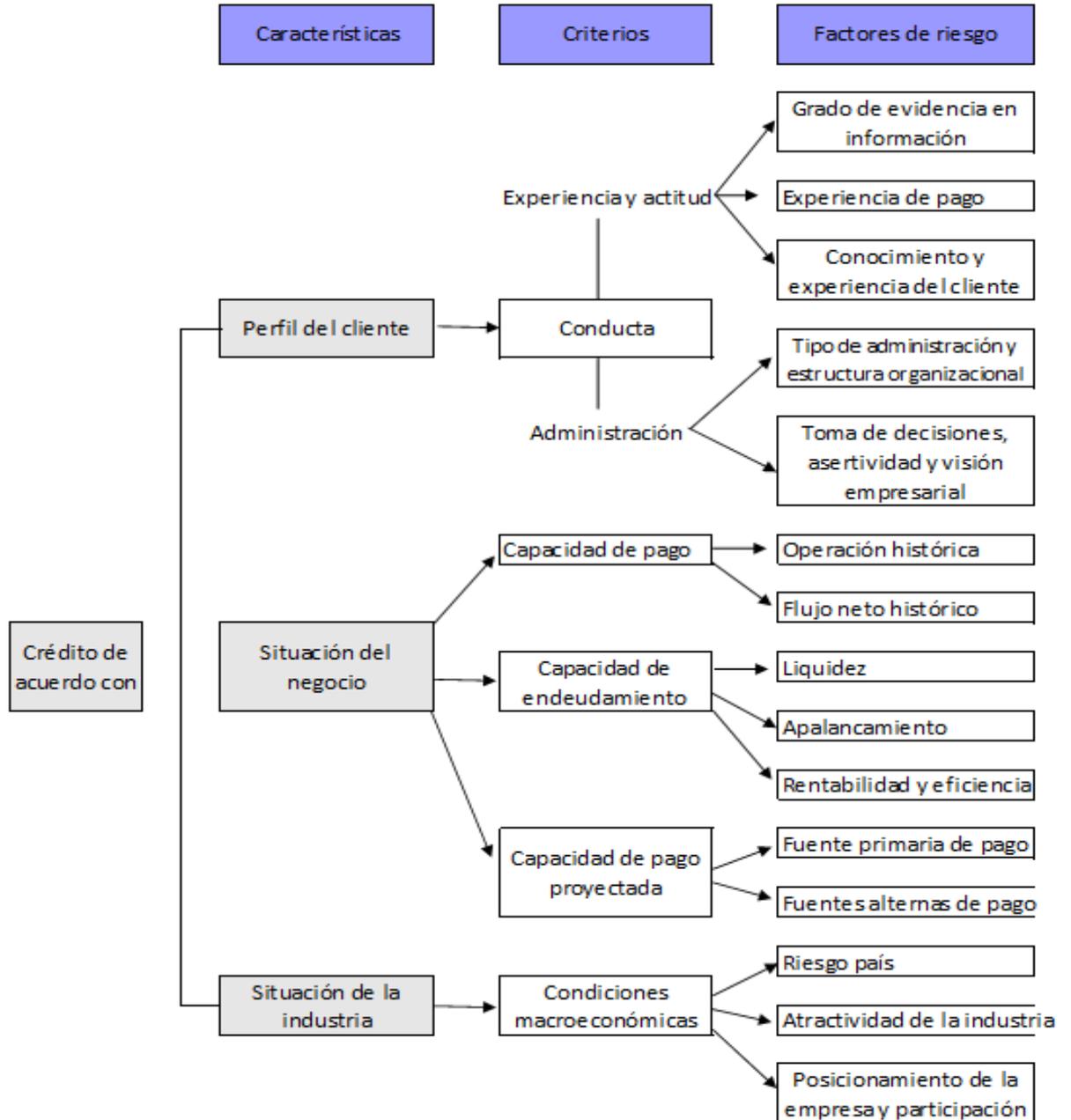
Figura 7: Las 5 “C’s” del Crédito



Fuente: Vallado (2012)

En la Figura 7 se muestra que las 5 C del crédito se dividen en: el perfil del cliente, la situación del negocio y la situación de la industria. El primero va más enfocado a la conducta del ser humano, la moral que lo hace consciente del compromiso que adquiere cuando se endeuda; el segundo, se enfoca a la capacidad de pago, el capital y lo colateral, esto se refiere a la solvencia histórica que se ha tenido para el análisis de un posible crédito que se pudiera otorgar, y de esta forma enfrentar las obligaciones para el pago de la deuda. El tercero es con respecto a la situación de la industria, y con ello se describe las condiciones, y se refiere a ciertas situaciones que intervienen algunos factores externos que no se tienen control sobre ellos y que dependen de su estabilidad para poder cumplir con las obligaciones, por lo que es recomendable tenerlos presentes.

Figura 8: Las 5 c del crédito



Fuente: Morales y Morales (2014)



Así mismo, se encuentran los autores Morales y Morales (2014), que también explican las características de cada una de las 5 C, mismas que se muestran en la figura 8, que consideran son importantes, y que se describen a continuación:

Primera “C”

Para Vallado (2012), la primera C que se refiere a la *conducta*, lo define de esta manera: “La conducta son las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene el acreditado para responder a nuestro crédito”.

Se dice que una persona tiene carácter cuando está gobernada por un alto sentido de lo moralmente correcto en los negocios; así definido, el carácter se convierte en crediticio cuando estas cualidades se combinan y hacen a la persona consciente de sus compromisos de crédito y deudas.”

Por otra parte, los autores Morales y Morales (2014), también nombran a la primera C como *Conducta*, por lo que lo definen de la siguiente manera:

“Evaluar la conducta tiene como finalidad determinar la calidad moral y capacidad administrativa de los clientes, a través de un análisis cualitativo del riesgo del deudor, que incluye evaluar la calidad y veracidad de la información que el cliente proporciona, el desempeño en el pago de sus obligaciones con los bancos y con otros acreedores, liderazgo y las consecuencias en su operación”.

Es por esta razón que se considera conducta a la moral que tiene un cliente o deudor para responder a su crédito.

Este aspecto se evalúa a través de la calificación de la conducta del deudor. En la figura 6 se observan los factores que intervienen y que se explican a continuación, mencionados por los autores (Morales y Morales, 2014).

Grado de evidencia en la información

Este factor evalúa la calidad de la información financiera del deudor, presentada a los bancos donde se solicita crédito.



Experiencia de pago

Este factor evalúa el comportamiento del historial de pago del deudor con los bancos en los últimos 24 meses. Asimismo, analiza la oportunidad de pago en sus obligaciones y el cumplimiento en sus líneas y contratos crediticios

Conocimiento y experiencia del Cliente

Este factor estudia el comportamiento de pago del deudor con terceros (otras instituciones financieras y proveedores). La consulta del historial de pago se realiza en el Buró del Crédito, pieza fundamental de este análisis. Además, dentro de este rubro se evalúa el impacto de las demandas administrativas y judiciales en la operación de la empresa.

Tipo de administración y estructura organizacional

Este factor analiza la estructura organizacional de la empresa. Mediante este análisis se determina la capacidad que tiene el deudor para optimizar la operación de sus negocios.

Toma de decisiones, asertividad y visión empresarial

Este factor evalúa la capacidad empresarial del cliente para construir un historial exitoso de rentabilidad y un manejo prudente de la operación de sus negocios:

- a) La dependencia de la toma de decisiones: ¿quién o quiénes determinan?
- b) Experiencia de negocios dentro de su ramo: conclusión exitosa de proyectos.
- c) Desempeño histórico: capacidad de reacción al enfrentar cambios en gustos y preferencias del mercado.

Segunda “C”

Para Vallado (2012), la segunda C se refiere a la *capacidad de pago*, y que precisa a continuación:



“Es la habilidad y experiencia en la administración y entrega de resultados prácticos que tiene la persona o empresa. Cuando se trata de crédito a empresas su evaluación toma en cuenta la antigüedad, el crecimiento de la empresa, sus canales de distribución, actividades, operaciones, zona de influencia, número de empleados, sucursales, etc.”.

Por otro lado, Morales y Morales (2014) mencionan que, la segunda C también se refiere a la *capacidad de pago*. Para ellos "el objetivo de analizar la capacidad de pago histórica es evaluar la habilidad del cliente de haber generado, en el pasado, los recursos suficientes para cumplir con sus compromisos financieros a través de un análisis cuantitativo de su riesgo financiero".

Con respecto a la figura 8 se observa que dentro de esta segunda C se encuentran la operación histórica y el flujo neto histórico, por lo que a continuación se describen.

Operación histórica

Este factor evalúa la capacidad de generar recursos (efectivo) provenientes de la propia actividad del negocio. Este análisis se fundamenta en el estudio detallado del flujo de efectivo (total) del cliente.

Tercera “C”

Para Vallado (2012) la tercera C lo denomina *capital*.

El capital “se refiere a los valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos, es decir, el estudio de sus finanzas, para su evaluación se requiere del análisis a su situación financiera.

El análisis financiero detallado nos permitirá conocer completamente sus posibilidades de pago, su flujo de ingresos y egresos, así como la capacidad de endeudamiento, para llevar a cabo un análisis de esta índole, es necesario conocer algunos elementos básicos de aplicación práctica para que, a través de



un balance, puedas medir el flujo de liquidez, la rotación del inventario, el tiempo promedio que tarda en pagar, etc.”.

Mientras tanto, Morales y Morales (2014) denominan la tercera C como *capacidad de endeudamiento*. Mismo que tiene como objetivo medir solidez de la estructura financiera de la empresa, evaluando la congruencia de los recursos solicitados acordes con su giro principal; todo ello a través de un análisis cuantitativo del riesgo financiero del deudor. Aquí se contempla el análisis de tendencias y comparación con la industria de los índices de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y eficiencia.

Liquidez

Este factor analiza la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus compromisos a tiempo y se calcula a través de las razones financieras de liquidez inmediata y liquidez. Este análisis de las razones financieras se debe complementar con un estudio del nivel de liquidez de la industria a la que pertenece el deudor.

Apalancamiento

Este indicador analiza la estructura financiera (recursos de capital y de deuda) que el deudor utiliza para llevar a cabo las operaciones de la empresa. Su estructura financiera se mide a través del análisis del estado actual y de la tendencia de las razones financieras de apalancamiento y palanca financiera.

Rentabilidad y eficiencia

Este factor identifica el flujo de utilidades en los últimos dos años de operación del deudor. Para ello, se construye las siguientes razones financieras:

- a) ROA (rendimiento sobre el activo).
- b) ROE (rendimiento sobre el patrimonio).



Estas razones miden las tendencias y permiten realizar análisis comparativos respecto al promedio de rentabilidad de la industria a la que el deudor pertenece.

De manera paralela, se lleva a cabo un análisis del estado actual y de la tendencia de la eficiencia del deudor a través de la razón: utilidad neta / ventas netas.

Cuarta “C”

Vallado (2012) menciona que la cuarta c se refiere a *colateral* y que define de esta forma:

Colateral “son todos aquellos elementos de que dispone el negocio o sus dueños, para garantizar el cumplimiento de pago en el crédito, es decir las garantías o apoyos colaterales; mismos que se evalúan a través de sus activos fijos, el valor económico y la calidad de estos.”

Por otro lado, Morales y Morales (2014) establecen que la cuarta c se refiere a las *condiciones macroeconómicas*.

El objetivo de las condiciones macroeconómicas es determinar el comportamiento de la industria en su conjunto, para determinar la influencia que tiene en la capacidad y fortaleza financiera del deudor. En este factor describe tres características que influyen en esta cuarta c, mismas que se mencionan a continuación.

El riesgo país

Se refiere al riesgo que asume las entidades financieras por el posible impago por operaciones comerciales o préstamos que realizan a los sectores público y privada de otro país.

El riesgo país refleja la percepción de los operadores sobre la posibilidad de que un país pueda afrontar sus compromisos financieros internacionales.



El objetivo del riesgo país consiste en definir cuál será la capacidad de los prestatarios de un país determinado, para acceder a las divisas necesarias que le permitan atender el servicio de la deuda contraída con dichas divisas, o en caso externo, determinar la probabilidad de que acontezca la suspensión del pago internacional.

Perspectiva de la industria

Se determina la situación y perspectiva de crecimiento de la industria a la que pertenece el deudor dentro del contexto del perfil macroeconómico del país. Para ello, se evalúa el nivel de riesgo o atractividad de la industria mediante tres factores: el económico, el de portafolio y el financiero. La calificación del riesgo sectorial o de la atractividad de la industria resulta de la ponderación de las calificaciones llevadas a cabo en tres factores de riesgo anteriormente mencionados.

Posicionamiento de la empresa y participación

Este factor busca comparar a la empresa dentro de su industria, para determinar sus ventajas competitivas sostenibles y las desventajas frente a sus competidores.

Además, busca conocer el comportamiento del mercado donde el cliente participa a través de los factores que definen la competencia (mecanismo de asignación de precios, nivel tecnológico, grado de integración, requerimientos de inversión, grado de regulación, tipo de organización industrial, etc.) y el grado de influencia de la empresa sobre proveedores, clientes y otros agentes económicos que participen en la cadena productiva.

Quinta “C”

En cuanto a la última de las **c**, Vallado (2012), menciona que el factor que interviene en esta etapa son las *condiciones*, y que define de esta manera:



Las condiciones “son los factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio, es decir aquellos que no dependen de su trabajo”.

Los negocios en general y las condiciones económicas, sobre los que los individuos no tienen control, pueden alterar el cumplimiento del pago, así como su deseo de cumplir con sus obligaciones.

Algunos elementos para considerar:

- Modificaciones políticas y económicas.
- Entorno natural.
- Ubicación y condiciones del inmueble (seguro contra robo, incendio, temblores, etc.).

Por otro lado, Morales y Morales (2014), llamaron a la cuarta c como *capacidad de pago proyectada*, que tiene como objetivo este factor analizar la capacidad que tiene un cliente para generar efectivo suficiente en el futuro, y cumplir sus compromisos financieros, tomando en cuenta la viabilidad de su negocio dentro de la industria.

Como se observa en la figura 8, los dos elementos que intervienen en este factor es la fuente primaria de pago y las fuentes alternas de pago, mismas que se describen a continuación.

Fuente primaria de pago

La fuente primaria de pago se define como los recursos esperados de pago, expresados en el balance del deudor. Generalmente, la fuente primaria de pago se encuentra ligada con el destino que el deudor dará al crédito solicitado. El indicador más común es el flujo de efectivo neto.



Con este indicador se llevan a cabo proyecciones del comportamiento de la fuente primaria de pago, con el mismo plazo establecido del crédito. Estas proyecciones incluyen escenarios desfavorables y promedio, los cuales ayudan a determinar el rango de variaciones negativas que pueden presentar.

Fuente(s) alterna(s) de pago

Las fuentes alternas de pago son un recurso adicional del deudor para hacer frente a sus compromisos financieros, cuando la fuente primaria de pago resulta insuficiente. Se reconoce principalmente como fuentes alternas de pago las siguientes:

- a) Fuentes de fondeo con otras instituciones financieras.
- b) Fuentes de fondeo con mercados de deuda.
- c) Aportaciones de capital.
- d) Operaciones de factoraje

2.2.3. Políticas de cobro

Se refiere a los procedimientos que se siguen para obtener la recuperación de las cuentas por cobrar vencidas o a su vencimiento.

Esta política es muy variable y está condicionada al mercado y giro del negocio.

Importancia

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan, dado que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.



- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como deben actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Las políticas que deben implementar las organizaciones girarán en torno a los siguientes puntos:

- Tiempo: Esta política indica el tiempo máximo concedido a los clientes.
- Plazos: Las políticas de plazo determinarán el plazo máximo que la organización está dispuesta a otorgar en contrato a un solicitante. Este plazo está delimitado por la temporalidad del producto, su vida útil, las condiciones de mercado, las condiciones de la tecnología y sus competidores. El pacto pactado deberá ser honrado por ambas partes y se deberán de cobrar y/o realizar los pagos de manera respectiva los días pactados para cada plazo. Los pagos podrán ser de carácter semanal, quincenal, mensual, durante el periodo de tiempo de exigibilidad del cobro.

Es la más importante y unas de las primeras políticas que se deben fijar. En la determinación de los plazos máximos y mínimos que deben examinarse cuidadosamente los siguientes:

- a) Los plazos que den otras empresas similares.
 - b) La inversión que se requiere en las cuentas por cobrar.
 - c) Los recursos de financiamiento disponibles y el costo de capital.
 - d) La determinación del porcentaje de crédito que podrán financiar los proveedores.
- Descuentos:

Por pronto pago.- El dinero tiene un costo, esta política debe ser uniforme y rígida. Se trata de una ganancia que se da al cliente por permitir usar su dinero



en tiempo, para establecer esta política se debe fijar un porcentaje que resulte atractivo a los clientes como un incentivo de compra.

Por volumen.- Estos descuentos se establecen para incrementar las ventas. Generalmente representa utilidades mayores en cantidad, aunque se reduce el porcentaje de éstas en relación con las ventas.

En determinados artículos.- Estos descuentos se establecen para incrementar las ventas de artículos que tienen poca demanda o que son de menor calidad, también pueden aplicarse a algunos artículos que son de consumo complementario y que sirven como gancho para que el cliente consuma otros artículos al mismo tiempo.

Inventario de crédito.- El inventario de una empresa al igual que sus cuentas por cobrar, representa una inversión significativa. La empresa debe determinar el nivel “óptimo” de inventarios que concilie estos objetivos.

- Pago anticipado: En este caso, la empresa recibe el importe de la mercancía antes de surtirla. Como es una fuente de financiamiento para la empresa, ésta hará un descuento al cliente, calculando conforme a un costo de oportunidad.
- Ofertas: Las ofertas constituyen un precio especial que se da a los artículos por la compra hecha en una temporada en la que tengan poca demanda. Se factura generalmente con el precio de venta normal y se anota el descuento por oferta.
- Crédito inicial: El crédito inicial se refiere al crédito otorgado en las cuentas nuevas. Se establece con base en los resultados de la investigación y en porcentaje del capital total declarado por el cliente.
- Ampliación del Crédito: Los aumentos se establecerán de acuerdo con la forma de pago de los clientes.



- Disminución de Crédito: El crédito de los clientes se disminuirá proporcionalmente, si éstos no liquidan sus adeudos en forma oportuna.

2.2.5 Control de las cuentas por cobrar

1. Analizar la conveniencia de otorgar descuentos por pronto pago y/o ampliar términos y condiciones.
2. Implementar el cobro de intereses moratorios.
3. No descuidar la oportunidad de la facturación y entrega.
4. Utilizar sistemas automatizados para administrar la cartera.

Una de las medidas para seguir con el control de cuentas por cobrar es llevar a cabo la aplicación de rotación de cuentas por cobrar, por lo que Robles (2012) lo describe de la siguiente manera:

Rotación de cuentas por cobrar: Esta razón indica el número de veces que se financia a los clientes y los días que tardan en liquidar su adeudo, como se muestra a continuación en la Figura 9.

Figura 9: Rotación de cuentas por cobrar

| | |
|------------------|---------------------------------|
| Número de días = | Ventas a crédito |
| | Promoción de cuentas por cobrar |
| | Días del periodo |
| | Rotación de cuentas por cobrar |

Fuente: Elaboración propia extraída de (Robles, 2012).



CAPÍTULO 3 PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO EN LAS CUENTAS POR COBRAR DE UNA MIPYME COMERCIAL

En este capítulo se pretende conocer acerca del origen de la planeación, así mismo se presenta algunos conceptos al que hace referencia varios autores. Posteriormente se presenta los principios de la planeación, ideas que desarrollaron Taylor y Henry Fayol, dos de los reconocidos exponentes de la administración, cada uno en épocas distintos, pero que marcaron pauta en cuanto a la administración se refiere.

Por lo anterior, cabe señalar que dentro de la planeación se menciona el establecimiento de objetivos, el desglose de los objetivos y, por último, la amplitud de la planeación que hace referencia a la jerarquía de la planeación conformada por tres niveles: el estratégico, táctico y operacional.

Por otro lado, se encuentra el concepto de control y posteriormente se divide en control administrativo y control financiero, mismos que se dan a conocer los objetivos, su importancia, así como las características de cada uno, además de las tareas específicas para su desarrollo, las consideraciones y el proceso para su implantación. Para finalizar se unifica los dos tipos de controles aplicándolo a las cuentas por cobrar.

3.1. Planeación

3.1.1. Origen de la planeación

La planeación se populariza después de la Segunda Guerra Mundial, pero es asociada entonces casi exclusivamente con actividades totalitarias de control social. Gradualmente se expande su uso y hoy se considera una actividad relacionada con la consecución de fines. Así, por ejemplo, se planea o planifica el desarrollo de un país o de una empresa, la construcción de obras de ingeniería, la educación y hasta la familia.



“La principal preocupación de Taylor fue aumentar la eficiencia en la producción no-solo para disminuir costos, sino para hacer más alta la remuneración para su mayor productividad.

Sus principios promulgaban el uso de la ciencia, la creación de armonía y cooperación y el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores.

Según Münch, (2010) a través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo ya que algunas de las ventajas de la planeación son:

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.

Por estos motivos es que a través de la historia la planeación se ha hecho parte fundamental para la construcción y seguimiento de las empresas, que ayudan la disminución de riesgos para que las empresas u organizaciones lleguen al éxito con la implementación de la planeación estratégica.

3.1.2. Concepto de planeación

Una vez analizado el origen de la planeación, es conveniente definirlo, por lo que a continuación se presentan las definiciones de distintos autores.

“Planeación: Involucra la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor, y para ello se generarán “n” alternativas de solución, estas



se evaluarán entre sí para conocer sus ventajas y desventaja, posteriormente se escogerá la mejor.” (Ingeniería UNAM, 2018).

Conforme a Koontz y O'Donnell, (1984) citado por Morales y Morales, (2014), señalan que “la planeación permite establecer lo que se desea hacer a través de la selección de los cursos futuros de acción que la empresa ha de realizar, la planeación presupone la existencia de alternativas y hay pocas decisiones para los cuales no exista algún tipo de ellas, aun cuando se trate de cumplir con los requisitos legales o de otra índole, tales como impuestos por fuerzas que están más allá del administrador”.

Otras de las definiciones que se analizan son los siguientes:

La planeación es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más (UNAM, s.f.).

La planeación va más allá de las funciones de organizar, controlar, coordinar, dotar y dirigir el personal de la empresa.

La planeación utiliza la capacidad de la mente humana para plantear fines y objetivos, involucra la toma de decisiones anticipada en su proceso, ya que prevé las consecuencias futuras de las acciones a tomar, así como prever la utilización de los recursos disponibles con el fin de obtener la máxima satisfacción. Comprende todo el proceso desde el análisis de las situaciones hasta llegar a la toma de decisiones, que incluye metodologías para la recolección de información, programación, diagnóstico, pronóstico, avances y medidas de resultados (UNAM, s.f.).



3.1.3. Principios de la planeación

Las ideas de Taylor dirigidas especialmente al aumento de la producción y a la minimización del costo por reducción del tiempo y operaciones cobraron fuerza y es así como se crea en 1908 la escuela de Negocios de Harvard y declara las ideas de Taylor como el enfoque de la administración moderna.

Henry Fayol fue ingeniero metalúrgico llamado, el padre de la gerencia moderna tenía una visión amplia de la administración. Consideró los elementos de la administración con funciones de: planeación, organización dirección coordinación y control. Esto no solo se aplica a los negocios sino a todas las organizaciones políticas, religiosas, militares. Formuló los 14 principios: División del trabajo, Autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación, remuneración, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad, iniciativa, espíritu de equipo.

La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización. La planeación, en sí, no es la palabra mágica que automáticamente mejora la eficiencia y la efectividad, sino que cubre algunos aspectos de un proceso integral: que optimice el uso de los recursos que dispone, que busque nuevas y mejores maneras de hacer las cosas apoyándose en investigaciones, y por último que se hace base en un cuestionamiento de una profunda reflexión sobre los fines que se persiguen para que sus esfuerzos tengan sentido. La planeación es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no lo es. La esencia de la planeación es la preocupación por el futuro, es proyectar un futuro deseado



y los medios efectivos para conseguirlo. La necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y grande que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque confronta el hombre. En la actualidad, así como en futuro próximo, la planeación tendrá que adaptarse a las características de la empresa y de la situación en que se realiza.

Chiavenato (2014) señala que “las organizaciones no trabajan con base en la improvisación. Casi todo lo que hacen es planeado con anticipación. La planeación es la primera función administrativa, porque sienta las bases para las demás. Asimismo, es la que define cuáles serán los objetivos para alcanzar y qué se debe hacer para llegar a ellos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura”.

Todo comienza en el momento es que se establecen los objetivos, y de esta manera generar detalles para construir un plan y poder alcanzarlos de la mejor manera posible.

“Planear es definir los objetivos y elegir el mejor curso de acción para alcanzarlos, debido a que esté mismo define a dónde se quiere llegar, lo que se debe hacer, cuándo, cómo y en qué secuencia” (Chiavenato, 2014:125).

Para la realización de un plan, es conveniente dar a conocer los puntos que intervienen, mismo que señala (Chiavenato, 2014) como lo es: A) Establecimiento de objetivos, B) Desglose de los objetivos y C) Amplitud de la planeación.

a) Establecimiento de objetivos

Lo primero que se debe hacer es determinar los objetivos, saber s dónde se pretende llegar para saber exactamente cómo llegar ahí.



Los objetivos son los resultados futuros que se pretenden alcanzar. Son los blancos elegidos que se desean alcanzar de un cierto tiempo, con la utilización de determinados recursos disponibles y posibles. Es decir, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos y se convierten en realidades.

b) Desglose de los objetivos

Los objetivos de las organizaciones se pueden considerar como una jerarquía que va desde los objetivos globales o generales de la organización (en la base de la jerarquía) hasta los objetivos operativos, los cuales implican simples instrucciones para la rutina cotidiana.

De la jerarquía de los objetivos se deriva el desglose de éstos. A partir de los objetivos organizacionales, la empresa puede fijar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

1. Las políticas son criterios generales que se basan en los objetivos de la organización y sirven de guía para orientar la acción administrativa. Son el marco o los límites (aun cuando flexibles y elásticos) que señalan las áreas dentro de las cuales se desarrollará la acción administrativa.
2. Las directrices son los principios que se establecen para que la organización pueda alcanzar los objetivos que pretende. Como los objetivos son fines, las directrices sirven para obtener los medios adecuados para alcanzarlos y para canalizar las decisiones. Existen directrices de personal (como reclutar y seleccionar a los candidatos), de compras (cómo seleccionar a los proveedores), etc.
3. Las metas son los blancos o propósitos que se deben alcanzar a corto plazo. Se pueden confundir con los objetivos inmediatos o con



los objetivos de las operaciones. Las metas más comunes son: producción mensual, facturación mensual, cobranza diaria, etc.

4. Los programas son la serie de actividades necesarias para alcanzar una meta, es decir, sirven para planear cómo lograr las metas. Son los planes específicos, muy variables, que pueden incluir un conjunto integral de planes menores, por ejemplo, los programas de producción (cómo programar la producción de distintas áreas para alcanzar la meta establecida para la producción), los de financiamiento (cómo programar los diferentes préstamos bancarios para alcanzar la meta de la aportación financiera), etcétera.
5. Los procedimientos son la manera en que se deben ejecutar o realizar los programas, es decir, son planes que indican la secuencia ordenada de las tareas específicas, para la realización de determinados trabajos. Existen procedimientos para la admisión de un personal (qué documentos y formularios se necesitan para contratar un nuevo empleado), los procedimientos para girar cheques (en este sentido quién estará a cargo de llenarlos, quién deberá firmarlos, etc.), entre otros. También considerado como rutinas.
6. Los métodos son planes que indican cómo desempeñar una tarea de forma específica. En general, a cada personal que ocupa un puesto se le asigna un método en el que se le indica exactamente cómo hacer su trabajo. El método detalla cómo se deben realizar ciertas tareas. Su amplitud es más restringida que la del procedimiento; por ejemplo, el método para armar cierta pieza, para describir un puesto, para capacitar a una persona, entre otras actividades.

En los procedimientos y los métodos se utiliza diagramas de flujo para representar de manera ordenada la secuencia que conlleva para la realización de las tareas, actividades u operaciones.



7. Las normas son las reglas o los reglamentos que enmarcan y aseguran los procedimientos. Son órdenes directas y objetivas de los cursos de acción que se deben seguir.
8. Las normas surgen cuando en una situación determinada se exige una acción específica y única. Son guías específicas de la acción, cuando un curso de acción o de conducta debe ser seguido fielmente. La regla se define para crear uniformidad de acción, es decir lo que se debe y no se debe hacer.

c) Amplitud de la planeación

Además de la jerarquía de los objetivos, existe una jerarquía de la planeación, la cual está formada por tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional.

Planeación estratégica

La Planeación estratégica es la más amplia y abarca a toda la organización. Las características que lo definen son:

- Se proyecta para el largo plazo; sus efectos y consecuencias se extienden a varios años a futuro.
- Involucra a la empresa en su totalidad, ya que abarca los recursos y las áreas de actividad, y se ocupa de la forma en que se alcanzarán los objetivos organizacionales.
- Es definida por la alta dirección de la organización, por lo que representa el plan mayor que dependerá de todos los demás planes que se lleven a cabo.

Planeación táctica

Es la planeación que abarca cada departamento o unidad de la organización. Por lo que se presentan las características de este nivel jerárquico de la planeación:



- Se proyecta hacia el mediano plazo, por lo general en cada ejercicio, que corresponde a un año.
- Se define a nivel intermedio de cada departamento de la empresa.

Planeación operacional

Es la planeación que abarca cada tarea o actividad específica, porque se presentan las características de esta planeación:

- Se proyecta para el corto plazo.
- Involucra cada tarea o actividad, mismas que se realizan de forma separada, y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Se define a nivel operativo, para cada tarea o actividad.

d) Tipos de planes

La planeación produce un resultado inmediato: el plan. Éste es el producto de la planeación y constituye el elemento de intermediación entre los procesos de elaboración y de implementación de la misma planeación. Todos los planes tienen un propósito común: prever, programar y coordinar una secuencia lógica de datos, los cuales deben conducir para alcanzar los objetivos que se tienen establecidos. El plan es un curso de acción establecido que representa una respuesta anticipada, es decir se proyectan las situaciones que se desean obtener en un determinado plazo, esto es, mediante el logro de objetivos formulados, puesto que en el plan se describe un curso de acción y responde las preguntas sobre el qué, el cuándo, el cómo, el dónde y el por qué.

Chiavenato (2014) considera que existen cuatro tipos de planes, las cuales se describen a continuación:

1. Planes relacionados con los métodos, llamados *procedimientos*.
2. Planes relacionados con el dinero, llamados *presupuestos*.



3. Planes relacionados con el tiempo, llamados *programas o programaciones*.
4. Planes relacionados con los comportamientos, llamados *normas o reglamentos*.

Según las actividades, funciones o áreas que incluyan, estos cuatro tipos de planes pueden ser estratégicos, tácticos u operacionales.

1. Los *procedimientos* son planes relacionados con los métodos de trabajo. Casi siempre son planes de las operaciones. Son representados por medio de gráficos llamados diagramas de flujo.
2. Los *presupuestos* son planes relacionados con el dinero, los ingresos y los egresos, dentro de un tiempo determinado. De acuerdo con sus dimensiones y efectos, los presupuestos son planes estratégicos cuando consideran a la empresa como un todo y abarcan un periodo largo, como es el caso de la planeación financiera estratégica. Son tácticos cuando cubren una unidad o un departamento determinado de la empresa a mediano plazo. Un ejemplo de ello son los presupuestos departamentales de egresos que abarcan el ejercicio anual. Son planes de operaciones cuando su dimensión es local y son a corto plazo, por ejemplo, el presupuesto para reparaciones o mantenimiento, etc.
3. *Programas y programaciones*. Son los planes relacionados con el tiempo. Los programas se basan en la correlación entre dos variables: tiempo y actividades que se deben ejecutar. Los métodos de programación pueden variar enormemente, desde programas simples (en los que se utiliza un calendario para programar actividades, como una agenda), hasta programas complejos (que exigen técnicas matemáticas avanzadas y procesamiento de datos por medio de una computadora para correlacionar variables). La programación, ya sea simple o compleja, constituye una herramienta básica de la planeación.



4. *Reglas o reglamentos.* Son los planes relacionados con el comportamiento que deben observar las personas. Especifican el comportamiento de los empleados en determinadas situaciones. Su objetivo es sustituir el proceso decisorio individual, es decir, no proporcionar libertad a las personas en ciertas situaciones que se tienen previstas de antemano. Casi siempre corresponden a este tipo los planes operacionales.

Sánchez (2012) nos menciona que los principios que conforman la planeación son los siguientes:

Misión o Propósito:

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. ¿Cuál es nuestro negocio? Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. Definir que es la organización y lo que aspira a ser. Ser lo suficientemente específica para auxiliar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo. Distinguir a una organización de todas las demás. Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras. Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa.

Objetivos:

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Características: Deben establecerse a un tiempo específico. Se determinan cuantitativamente. Lineamientos: Deben de asentarse por escrito.



No deben confundirse con los medios o estrategias para alcanzarlos. Al determinarlos, debemos recordar las seis preguntas clave de la administración (qué, cómo, dónde, cuándo, quién, porqué)

Políticas:

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan debido a que:

- Facilitan la delegación de autoridad Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan estabilidad y uniformidad en las decisiones Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Lineamientos:

- Establecerse por escrito para darles validez.
- Redactarse claramente y con precisión.
- Darse a conocer en todos los niveles donde se vas a interpretar y aplicar.
- Coordinarse con las demás políticas.
- Revisarse periódicamente.
- Ser razonable y aplicable a la práctica.



- Estar acorde con los objetivos de la empresa.
- Debe ser estable en su formulación.
- Ser flexible.

Programas:

Un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

La importancia de los programas es que:

- Suministran información e indican el estado de avance de las actividades
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control
- Identifica a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que necesitan.
- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación terminación de actividades Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos
- Lineamientos.
- Deben participar en su formulación: tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.

La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo deben ser factibles evitar que los programas se contrapongan entre sí deben establecerse por escrito, graficarse y ser precisos y de fácil comprensión.



El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten, así mismo, debe considerarse las consecuencias que operarán en el futuro.

Presupuestos:

Es un esquema escrito de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

Características:

Es un esquema, pues, se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente. Está expresado en términos cuantitativos. Es general porque debe establecerse para toda la empresa. Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas de la organización. Es diseñado para un periodo determinado.

Estrategias:

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma.

Lineamientos: Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos. Determinadas con claridad. No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo. Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción. Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas. Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.



Características: Se avienen al concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas; una vez alcanzados, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias. Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en su momento fue útil, puede ser, en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo. Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica. Es decir, que una estrategia establecida para un área clave, por ejemplo: productividad, no podrá aplicarse para penetración de mercado. Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

Una vez analizadas las definiciones de los anteriores autores se concluye que los conceptos o elementos que pueden ser útiles para la Mipyme son los siguientes:

Misión: La razón de ser de la empresa

Visión: Lo que quiere llegar a ser la empresa en un futuro.

Objetivos: Son los resultados que se quieren obtener a futuro acompañados de la misión y visión.

Valores: son los principios que debe de tener cada individuo de la organización para llevar a la empresa al éxito.

Políticas: Directrices para llegar a la toma de decisiones.

Programas: actividades para llevar a cabo el plan y cumplir los objetivos.

Presupuestos: Costo para implementar la planeación.

Procedimientos: son la secuencia de pasos a seguir para llevar a cabo el plan.



Estrategias: Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma.

3.2. Control

3.2.1. Control Administrativo

El control es la “función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes; esto implica medir el desempeño con metas y planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlos” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2014).

“El control administrativo es el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización. La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control como medio para comunicar la información acerca de lo que la dirección quiere que se haga; como medio para motivar a la empresa a que actúe en la forma más adecuada para lograr los objetivos establecidos, y como medio para evaluar los resultados; es decir, para juzgar que tan buenos son y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área.

El control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas, lo cual permite detectar alguna variación para que, a su vez, se puedan realizar acciones correctivas para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos” (García, s.f.).



“Administración de información, sociedad de negocios”

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

“El control es una función administrativa, es decir es una labor gerencial básica, que puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial”.

Chiavenato (2014) menciona que “el control como función administrativa, es el control como parte del proceso administrativo, como complemento de la planeación, la organización y la dirección.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de lo que se ha planeado, organizado y dirigido se asemeje lo más posible a los objetivos establecidos previamente. La esencia del control reside en comprobar si la actividad que se controla alcanzará o no los objetivos o los resultados deseados. El control es fundamentalmente un proceso que guía la actividad que se desarrolla hacia un fin determinado con anterioridad.

El control es un proceso cíclico compuesto por cuatro fases que describe el autor Chiavenato (2014) y que se explican a continuación:

1. *Establecer estándares o criterios.* Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios son las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan los medios para establecer lo que se debe hacer y cuál será el desempeño o resultado que se acepte como normal o deseado.

Constituyen los objetivos que el control debe asegurar. Los estándares se pueden expresar en términos de tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o en términos de índices.



La administración científica se ocupa de desarrollar técnicas capaces de proporcionar buenos estándares, como el tiempo y movimientos. El costo estándar, los estándares de calidad y los del volumen de producción son ejemplos de estándares o criterios.

2. *Observar el desempeño.* Para controlar un desempeño se debe saber, cuando menos, algo sobre él. El proceso de control actúa para alinear las operaciones a determinados estándares establecidos previamente y funciona de acuerdo con la información que recibe.

La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa respecto de aquello que se controla.

3. *Comparar el desempeño con el estándar establecido.* Toda actividad presenta algún tipo de variación, error o desviación. Es importante determinar los límites dentro de los cuales esa variación será aceptada como normal. No todas las variaciones exigen correcciones, sino sólo aquellas que exceden los límites de lo normal. El control separa lo excepcional para que su corrección sólo se concentre en las alteraciones o las desviaciones. Por lo tanto, el desempeño se debe comparar con el estándar para detectar posibles desviaciones o variaciones. La comparación del desempeño con el estándar establecido se suele hacer por medio de gráficas, informes, índices, porcentajes, medidas estadísticas, etc. Estos medios de presentación suponen que existen técnicas a disposiciones del control para obtener más información sobre aquellos que debe ser controlado.

4. *Acción correctiva.* El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para que se puedan alcanzar los objetivos de la mejor manera posible. Las variaciones, los errores o las desviaciones se deben corregir para que las operaciones se normalicen.



La acción correctiva intenta que lo que se hace, se haga exactamente de acuerdo con lo que se pretendía obtener.

“Control administrativo es el conjunto de normas y procedimientos que tiene una empresa para inducir a su personal a desempeñar sus labores de tal forma que se logren las metas planeadas”.

Objetivos

- Vigilar la eficiencia de la operación y la adhesión de las políticas establecidas por la administración de la empresa.
- Participar en la planeación del presupuesto general de la empresa.
- Participar en la formulación, actualización y modificación de los manuales de procedimientos administrativos- contables de la empresa.
- Evaluar y deliberar: esto es participar en todas las deliberaciones de los sectores administrativo que sean responsables de la política o de las acciones a seguir por la empresa, relativas a la realización de los objetivos, efectividad de la política, procedimientos y estructura de la organización.
- Administración de impuestos. Vigilar que se cumplan con las obligaciones legales y fiscales a que está sujeta la empresa.
- Vigilar: que la administración de la empresa utilice los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros en forma efectiva y eficiente, todo esto con la finalidad de lograr el objetivo planeado a través del establecimiento de sistemas que valúen la actuación de las diferentes unidades operativas y/ o centros de responsabilidad de una empresa.

Importancia

Su importancia radica en que es positivo, al hacer que las cosas sucedan a través de las actividades planeadas. El control nunca debe considerarse como un obstáculo para alcanzar los objetivos. El control es una necesidad administrativa y no un impedimento, mismo que existe en todos los niveles administrativos.



Características

Debido a que el control es un factor indispensable para el logro de los objetivos, es necesario reunir ciertas características como son:

- Reflejar la naturaleza de la organización: esta debe sujetarse a las necesidades de la empresa y el tipo de actividad que se desea controlar.
- Oportunidad: informar inmediatamente las desviaciones encontradas, lo ideal sería descubrirlas antes de que se produzcan.
- Accesibilidad: implantar medidas correctivas que sean sencillas y fáciles de interpretar para su aplicación.
- Ubicación estratégica: el control administrativo se debe establecer en determinadas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

Tareas específicas para desarrollar

- División y coordinación de trabajo: Especificar y establecer las actividades a realizar de cada empleado.
- Precisar la organización de la empresa: Delimitar y establecer jerarquía de los puestos que existen en la empresa mediante un organigrama.
- Descripción de puestos: Especificar la actividad a desarrollar de cada puesto, así como las habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes y valores.
- Delegación de autoridad: Delimitar la ocupación o cargo que tendrá en una empresa, además de tener claro a quién reportará o revisará las actividades según el cargo.
- Definición de responsabilidades: Encomendar a cada empleado las tareas que tendrá a su cargo.
- Señalar los objetivos: Dar a conocer a cada empleado cuál es la meta que se logra al cumplir sus actividades dentro de la empresa.



- Emitir órdenes a sus subordinados: Tener la autoridad para asignar o encomendar las actividades para cada empleado.
- Establecer sistemas de evaluación e información para medir resultados: Realización de reportes periódicos para identificar las debilidades y fortalezas de la empresa.
- Reconocer los méritos en público y los errores en privado: Condecorar a los empleados eficientes y llamar la atención a los que cometan un error o causen problema.
- Aplicar las medidas correctivas correspondientes: Análisis del problema para saber las causas y realizar las modificaciones correspondientes.

Consideraciones para su implantación

El control administrativo no puede implantarse si la empresa no tiene objetivos definidos, planes y programas aprovechados y presupuestos autorizados. En base a estos tres elementos se hace la planeación de los sistemas de control.

Siempre debe tenerse en cuenta quien va a utilizarlo, ya que todo control debe sujetarse a las necesidades de quien lo va a utilizar. También debe tomarse en cuenta las características propias de la actividad a controlar, porque es necesario que los sistemas de control sean los indicados para la actividad a la cual van a controlar.

Para la implantación del control administrativo deben tomarse en cuenta los siguientes elementos:

- Tener ejecutivos plenamente capacitados tanto en lo técnico como en lo administrativo.
- Lograr compañerismo y amistad entre el personal de la organización.
- Establecer responsabilidades y funciones en base al presupuesto base cero.



- Vigilar el cumplimiento de los manuales y asegurarse de que se cumplan con las normas previstas en el manual.
- Evaluar desempeños a través de la contabilidad y por centro de responsabilidad y el sistema de medidores.
- Tener objetivos y estándares que sean estables.
- Que el personal comprenda y esté de acuerdo con los controles establecidos.
- Que el resultado final de cada actividad se establezca en relación con los objetivos.

Proceso para su implantación

1. El proceso para implantación del control administrativo consiste en un proceso compuesto de tres pasos que son universales: Medición del desempeño.
2. Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias, si existen.
3. Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las necesarias medidas correctivas.”

Estamos de acuerdo con los anteriores autores debido a que al existir una planeación, se tienen que establecer metas u objetivos que debemos cumplir, las cuales van acompañadas de una serie de actividades o tareas , por esta razón se debe evaluar cada una de ellas para corroborar si los objetivos se están cumpliendo y que estos a su vez se lleven de acuerdo a lo establecido, además de evaluar si estos controles establecidos funcionan o no y por lo consiguiente verificar si son necesarios para la empresa, si se necesita eliminar la actividad o modificar para el correcto cumplimiento de los objetivos.



3.2.2. Control Financiero

“Técnica de la administración financiera que tiene por objeto asegurarse que se lleven a cabo todas las operaciones planteadas inicialmente, de manera eficiente, evaluando de forma conjunta todas las cifras preestablecidas con las reales, para encontrar las desviaciones, deficiencias o fortalezas que ayuden al logro de los objetivos planteados” (Robles, 2012).

El control financiero conlleva a la medición, evaluación y corrección de la administración financiera de acuerdo con los objetivos y metas establecidas para el correcto funcionamiento de ésta, debido a que se implementan procesos que tendrán mejora o corrección de los objetivos financieros para una buena toma de decisiones.

El control financiero se refiere a la fase de ejecución, relacionada con el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere 1) para asegurar que se sigan los planes y 2) para modificar los planes existentes en respuesta a los cambios en el medio ambiente operativo. El proceso empieza con la especificación de las metas corporativas, después de lo cual la administración presenta una serie de pronósticos y presupuestos para cada área significativa de las actividades de la empresa (Weston y Brigham, 1994).

La Facultad de Contaduría y administración, de la Universidad Autónoma del Estado de México define el control financiero de la siguiente manera con sus diferentes elementos “Es el estudio y evaluación simultánea del pasado y futuro económico- financiero de la empresa para tomar decisiones acertadas, al detectar y corregir las variaciones surgidas al comparar los conceptos y las cifras del análisis de la función financiera.



Objetivos

Algunos de los principales objetivos del control financiero son:

- Dar información a los ejecutivos de la situación financiera y de los rendimientos.
- Emitir normas y procedimientos para evitar costos innecesarios y pérdidas a la empresa.
- Colocar los fondos monetarios de la empresa para obtener los mejores rendimientos.
- Participar con la gerencia en la toma de decisiones y establecer medidas que corrijan las desviaciones que lleguen a detectarse.
- Maximizar el capital contable de la empresa.

Importancia

El control financiero interviene en todas las operaciones financieras de la empresa a través de los movimientos de entradas y salidas de efectivo. Por lo tanto, la persona encargada de este departamento debe extremar sus procedimientos sobre el manejo del financiamiento, observando especialmente, que la solvencia, estructura financiera y los resultados de las operaciones sean los más favorables para la empresa.

Características

Dentro de las características principales del control financiero podemos considerar que existen varios tipos de control financiero, algunos de los más comunes son:

- Control financiero inmediato o direccional: en este tipo de control se conoce casi con seguridad lo que va a ocurrir en un periodo de tiempo determinado, por lo tanto, su acción correctiva es sencilla ya que esto se puede realizar antes de que termine el periodo establecido.



- Control financiero selectivo: es el que se realiza con anterioridad con el objeto de determinar si se están cumpliendo con los procedimientos establecidos o en caso contrario buscar otras alternativas para obtener los objetivos planeados.
- Control financiero posterior: este control es el encargado de medir los resultados obtenidos al término del periodo con lo planeado, para poder determinar las desviaciones o variaciones que puedan existir.

Proceso de implantación

Para la implantación de control financiero eficiente en la empresa se debe tener en cuenta las siguientes etapas:

- Definir resultados futuros: en este punto los gerentes y directivos de la empresa deben establecer una serie de parámetros a los que se debe llegar, una vez que se hayan realizado con anterioridad el estudio y análisis financiero y situación de la empresa, todo esto con el fin de obtener mayor rentabilidad en sus inversiones, incrementar sus utilidades, disminuir su endeudamiento, estos son únicamente algunos ejemplos de las actividades que se deben realizar.
- Determinar objetivos futuros: en esta parte la empresa planea todo lo que pueda suceder en el futuro relacionado con el control financiero. Para que esto se lleve a cabo es necesario hacer un análisis de la empresa y de esta forma tener un mayor control de las condiciones externas y por lo tanto evitar problemas de abasto, producción, comercialización, cobranzas, etc.
- Determinar estándares flexibles: consiste en que los planes no sean tan rígidos ya que de no ser así puede haber problemas si no se logran los objetivos previstos.



- Determinar flujos de información: en toda empresa se debe canalizar la información de tal forma que sean informados directamente a aquellos que no lograron obtener los resultados esperados e indicar al mismo tiempo las correcciones o modificaciones que sea necesario ejecutar.
- Acción correctiva: última etapa del control financiero, una vez que se está seguro de las desviaciones de la empresa, éstas pueden ser solucionadas con sus correspondientes correcciones, en este caso se debe tener en consideración que una decisión correctiva es irreversible, debido a que todos los parámetros se sujetan a él.

Consideraciones para su implantación

Para preparar un adecuado control financiero es necesario coordinar y administrar un plan integral de las operaciones financieras, ligado al SCP e integrado de los siguientes presupuestos:

Flujo de efectivo

Inversión en valores

Proyectos capitalizables

Plan de financiamiento

Programa de pagos

Con todo lo antes visto se pretende evaluar y controlar la planeación financiera, que significa establecer el equilibrio entre las fuentes de financiamiento utilizadas y su aplicación.



3.2.3. Control Administrativo y financiero aplicado en las cuentas por cobrar

La administración de cuentas por cobrar “representa el crédito que concede la empresa a consumidores en cuenta abierta, para sostener y aumentar las ventas”.

El boletín C-3 de las Normas de Información Financiera define a las cuentas por cobrar como “aquellas cuentas que representan derechos exigibles originados por las ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo”. Por su parte, Alfonso Ortega define estas cuentas como “una función de la administración financiera del capital de trabajo, ya que coordina los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables de política de crédito comercial concedido a clientes y política de cobros”.

De manera contable, las cuentas por cobrar se integran por varias cuentas, las cuales se clasifican de la siguiente manera:

Cientes: Personas dedicadas a comprar en un establecimiento o lugar frecuentemente.

Deudores diversos: Personas dedicadas a pedir un crédito, sin ser por esta razón un cliente para el establecimiento lugar.

Documentos por cobrar (corto plazo): Notas donde se establece el pago de algún

Para estudiar el incremento de las ventas se deben analizar estas cuentas, ya que los deudores diversos se definen contablemente como aquellas personas que deben por conceptos diferentes a la venta de mercancías, por lo que el saldo de esta cuenta no se debería contemplar para la determinación del estudio; del mismo modo, de los documentos por cobrar se tendría que identificar cuáles fueron por la venta de mercancías para comprender mejor cuáles son las cuentas que intervienen en la venta o productos a crédito.



Entonces, los clientes son aquellas personas que deben por conceptos de venta de mercancías sin tener una garantía documental, esto es contablemente, aunque en la realidad se deben garantizar todas las ventas a crédito con documentos para poder exigir el pago de esas deudas. Todas estas cuentas tienen un alto grado de exigibilidad, y se encuentran en el balance general en el rubro del activo circulante, y también son parte del estudio del capital de trabajo, además estas cuentas sirven para determinar el ciclo de efectivo, como se detalló en la unidad cuatro. Por eso es muy importante conocer a quién se le otorga el crédito, pues se debe tener la certeza de que se recuperará el monto otorgado del financiamiento.

Las empresas preferirían vender al contado en lugar de vender a crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. Por lo que, los bienes son embarcados, los inventarios se reducen, y de esa forma nacen las cuentas por cobrar. En muchas de las ocasiones no se está totalmente seguro de cuándo se recibirá el efectivo, pero cuando eso suceda, se obtendrá un ingreso que harán que disminuyan el saldo de las cuentas por cobrar, pero es un riesgo que se corre con el fin de incrementar las ventas.

La administración de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de sí se debe o no conceder crédito, por lo que un sistema de control es indispensable porque, sin él, las cuentas por cobrar se acumularán hasta alcanzar niveles muy excesivos, los flujos de efectivo disminuirán y las cuentas malas cancelarán las utilidades sobre ventas. De esta forma es conveniente instalar o seguir un buen sistema de control de las cuentas por cobrar (Fred Weston, F. Brigham, 1994).

Entre los factores más importantes que se deben considerar para el otorgamiento de créditos están los siguientes:

- Plazo: el tiempo máximo a transcurrir para el pago del crédito otorgado.
- Monto: Precio del crédito brindado.



- Tasa de interés: Precio que se paga por el crédito brindado u otorgado.
- Requisitos para otorgar el crédito: Serie de condiciones estipuladas para poder obtener el crédito.
- Cobranza: Es la recuperación de los créditos brindados u otorgados.
- Sanciones por incumplimiento: Pequeñas penalizaciones por el incumplimiento del pago del crédito brindado u otorgado.
- Beneficios por pronto pago: Bonificación por saldar el crédito obtenido.



CAPITULO 4 METODOLOGÍA

En este capítulo se describe detalladamente cual es el tipo de investigación utilizado basado en Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2014), cual es el tipo de estudio que se aplica, los métodos de investigación que se aplican a este caso y las variables dependientes e independientes que se aplican.

4.1 Tipo de investigación

Esta investigación será cualitativa y de acuerdo con Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2014) el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación y también se guía por áreas o temas significativos de investigación así mismo define las siguientes características:

1. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas Sherman y Webb, 1988). Patton (2011) define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.



2. Así, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.
3. El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes.
4. La aproximación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación de la realidad (Corbetta, 2003).
5. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).
6. Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias “realidades”, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce en la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de datos.
7. Por lo anterior, el investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos.



8. Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso, regularmente no pretenden que sus estudios lleguen a repetirse.
9. El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen).

Por otra parte, Reyes (2016) menciona que el método cualitativo busca recabar información a profundidad para comprender el comportamiento humano y las razones de éste. Tiene el propósito de responder y explicar los por qué y los cómo, no solo los qué, dónde y cuándo. Parte de la realidad. No se trata de probar mediante mediciones cuantitativas en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un fenómeno o problema, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

- Entre las principales características del método cualitativo se encuentran las siguientes:
La investigación cualitativa es inductiva, es decir, que a partir de varios casos con características similares va induciendo los resultados.
- Realiza investigaciones en pequeña escala que solo representa esa parte de la realidad.
- Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
- Es de naturaleza flexible, evolucionaria y recursiva.



- Tiene una perspectiva holística, es decir, considera el fenómeno como un todo.
- En general, no permite un análisis estadístico.
- Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian.

4.2 Tipo de Estudio

En esta investigación se llevó a cabo un estudio descriptivo y correlacional, a continuación, se explica las características de cada uno.

Estudio correlacional

Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2014.)

Mientras que la Secretaría de Marina [SEMAR], (s.f.) define las siguientes características del estudio correlacional: Miden dos o más variables y verifican si están o no relacionadas con el mismo sujeto o grupo, para luego analizar la correlación. Las mediciones de las variables a correlacionar se toman de los mismos sujetos o grupos.

4.3 Métodos utilizados en la investigación

En esta investigación se utilizaron los métodos deductivo–inductivo y analítico–sintético; que se explican a continuación.



El método deductivo–inductivo se basa en la lógica y está relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido, es inductivo en sentido contrario. Un ejemplo de este tipo de método es el siguiente:

- Mi automóvil está hecho de hierro.
- El automóvil de Alberto está hecho de hierro.
- El automóvil de Gloria está hecho de hierro.
- Conclusión: Todos los automóviles están hechos de hierro (Reyes, 2016).

Método analítico – sintético

El método analítico es la identificación y separación de los componentes de un todo, para ser estudiados por separado y examinar las relaciones entre las partes; considerando que la particularidad es parte de la totalidad y viceversa (SEMAR, s.f.).

Estudia los fenómenos partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes, para estudiarlas en forma individual (análisis) y, luego, conjuntar dichas partes para estudiarlas de manera integral (síntesis).

Este tipo de método es una combinación de dos referidos antes por separado: el analítico y el sintético (Reyes, 2016).

Una vez analizado los tipos de método estudio, se llega a la conclusión de que esta investigación es de tipo cualitativo, debido a que observamos y analizamos la situación actual de la Mipyme, se buscó la recolección de datos, puesto que se postula la realidad a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo existen varias realidades, en este caso, la primera es la de los investigadores y la que se produce en la interacción que tiene la dueña, como principal involucrada. De esta manera y de acuerdo a la experiencia que ha vivido la dueña de la Mipyme, además de que en este método se realizan preguntas más abiertas, y de esta forma recabar datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal,



es por esta razón que se entrevistó a la dueña de la boutique para conocer a detalle cómo lleva a cabo sus operaciones, como lo es en el caso del registro de sus créditos con los clientes, cuáles son las normas o requisitos que la dueña solicita para el otorgamiento de algún crédito, cuál es el plazo que se le da al cliente para liquidar el crédito pendiente de pago, y de qué manera controla este tipo de operaciones.

Con lo antes mencionado nos ayudó a construir el conocimiento con base en la experiencia de los que participan en esta investigación, por lo que contribuyó para saber si la forma en que lleva a cabo el control de la dueña realmente ayuda al crecimiento del negocio o lo perjudica, de esta manera para poder modificar o implementar dentro del desarrollo de sus operaciones algunas herramientas de la planeación y control administrativo Financiero.

La investigación también es de tipo descriptivo y correlacional debido a que se asocian dos variables, en este caso existe una variable independiente y la otra dependiente, y con respecto a la investigación en cuestión la finalidad es la de conocer la asociación de la planeación y el control Administrativo-Financiero aplicados para un mejor funcionamiento de las cuentas por cobrar en una Mipyme comercial. Se observó la relación que hay con estas variables, por lo que solo queda verificar si la aplicación de las mismas en conjunto ayuda e impacta de una manera directa el crecimiento y desarrollo de la boutique.

4.3 Variables de la Investigación

4.3.1 Variable Dependiente

Este estudio es el “Funcionamiento en las cuentas por cobrar”, porque el propósito es conocer y analizar cuál es o cuáles son los efectos de aplicar la planeación y control administrativo financiero en una Mipyme comercial, en las cuentas por cobrar que maneja como uno de los activos más importantes e



indispensables. Esta importancia es debido al giro que tiene la empresa, que es la venta de ropa para mujeres, jóvenes y niños, puesto que brinda una herramienta que es el crédito, para que sus actuales y futuros clientes se sientan cómodos al adquirir la mercancía e ir abonando una cantidad que les sea posible dar hasta liquidar la deuda con la finalidad de mejorar y optimizar sus recursos para tener un buen funcionamiento en las cuentas por cobrar.

4.3.2 Variables Independientes

Las variables independientes son “Planeación y el Control Administrativo-Financiero”, ya que en algunos negocios puede existir la planeación y no por ello llevar a cabo un control administrativo, mientras que en otras ocasiones existe el control administrativo financiero y no existe o se lleva a cabo antes una planeación.

Estas variables existen dentro del negocio, sin embargo, no se aprecia el efecto para las cuentas por cobrar debido a que su aplicación es empírica, no son constantes o no se da un seguimiento periódico o continuo.

Las causas se pueden deber a distintos factores que den por hecho que no se esté llevando a cabo una planeación y un control administrativo-financiero formal, esta situación se ve reflejada por no existir un correcto funcionamiento en las cuentas por cobrar, y debido a ello la falta de liquidez, es decir, que en algunas ocasiones el flujo de efectivo no esté circulando y esto impide valorar el futuro crecimiento económico de la Mipyme comercial.



4.4 Metodología a seguir

1. Análisis de la Teoría

Durante el desarrollo de la investigación se aplicó el método deductivo y el analítico. El primero se dio de manera general, estudiando todas la Mipymes que hay en México, conociendo las cifras del total de estas empresas existentes en el territorio nacional, esto nos da pauta para conocer algunos datos como el origen de las Mipymes, desde su nacimiento hasta su consolidación en distintos países, así como también en el territorio mexicano, que han ayudado a urbanizar a grandes ciudades, logrando en muchas ocasiones la exportación de sus productos. También en este punto se estudió las características generales de las Mipymes, en este caso casi todos comparten en tener personal poco calificado, poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo, falta de información en el entorno y el mercado, falta de innovación tecnológica, entre otras situaciones.

Dentro de lo general se obtuvo información del tamaño y clasificación de una Mipyme, en el que se muestran los porcentajes del total de los establecimientos tanto en las microempresas, pequeñas y medianas empresas, de estas cifras se mencionó los sectores con mayor número de establecimientos en México, los principales son comercio, Servicios privados no financieros y las Manufacturas. Por lo consiguiente solo se centró en la obtención de información acerca de las cifras de las unidades económicas que representa el comercio en el territorio nacional. Por último, se mencionó la falta de acceso de las Mipymes al financiamiento, así como también el porcentaje por actividad económica.

Con todo lo mencionado anteriormente, se llegó de lo general a lo particular con la Mipyme comercial que se está estudiando en esta investigación, por lo que así se pudo dar una noción de las posibles problemáticas que una Mipyme tiene, considerando todas las características que se describen de manera general.



En cuanto al método analítico, se identificó y posteriormente se desglosó los componentes que intervienen en la investigación, es decir, consultando la teoría de distintos autores expertos en los temas que se desglosaron, comenzando con la Mipyme comercial, desde su origen, características generales, tamaño y clasificación, financiamiento y por último el concepto que le dan los autores.

El siguiente es con referencia a las cuentas por cobrar, concepto que se definió con distintas bibliografías para conocer de qué se tratan dichas cuentas por cobrar, así como su clasificación, que dentro de esta cuenta una de las características que se rescataron son las políticas de crédito, ya que en él se definen criterios para otorgar créditos, por ejemplo, el plazo para la liquidación de la misma, condiciones, y la constancia del cliente.

Continuando con el desglose, el tema evaluación de las políticas de crédito se presentó un par de figuras con el nombre de las 5 C, cada uno con distintas características que se detallaron y que presentaron algunas diferencias entre las dos figuras. Las políticas de cobro también se indagaron para dar a conocer sus particularidades, como es el caso de los descuentos por pronto pago, bonificación, etc. Para finalizar con en el rubro de las cuentas por cobrar otro punto importante fue el control de las cuentas por cobrar, en el que se presentaron algunas herramientas para controlar este rubro.

La planeación también requirió del análisis de su origen, así como su concepto que involucra características como las políticas, objetivos, programas, métodos y procedimientos. Además de ello, los principios de la planeación influyen para establecerlos en la Mipyme y de esta forma tener una orientación, así como la secuencia de operaciones para su realización, las determinaciones de tiempos que se adaptarán a las características de la empresa y de la situación en que se realiza.

Como última parte se encuentra el control, que fue dividido en control administrativo y control financiero.



Para el método inductivo y sintético se planea integrar todos los conceptos estudiados y analizados con anterioridad para la implementación de herramientas que se mencionaron en la teoría, y con esto se desarrollarán propuestas para inclusión en la Mipyme Comercial dentro de sus operaciones.

2. Análisis y aplicación práctica

En esta etapa se aplicó el método sintético que implicó fundamentarse en el estudio teórico realizado para su aplicación en la Mipyme, mediante los siguientes pasos:

- a) Análisis de la situación actual de la empresa identificando sus características, actividades, organización y funciones que realiza, entrevistando a la dueña del negocio.
- b) Desarrollo de la propuesta de planeación para la microempresa.

Al analizar la situación de la boutique, presentaremos propuestas que permitan un mejor funcionamiento del negocio, estableciendo los objetivos y metas necesarias para que la empresa tenga un mejor control en las cuentas por cobrar, estableciendo políticas de crédito, políticas de cobro.

- c) Desarrollo de control administrativo para la Microempresa.

En el control administrativo se pretende que el personal de la Mipyme tenga delimitadas sus funciones, con el objetivo de que ninguna persona duplique actividades que le han sido encomendadas, establecer controles de los cobros realizados, evitar la sustracción o malversación de dinero, proponer llevar a cabo una mejor manera las actividades correspondientes a su cargo y además realizar evaluaciones para la pronta detección de irregularidades. Es importante mencionar que la asignación de responsabilidades de los empleados permite un mejor funcionamiento en la organización y el desarrollo armónico del control interno.



d) Elaboración de la propuesta de control financiero para la microempresa.

Las propuestas se originaron observando la situación de la empresa y se enfocaron a evitar malos manejos en las cuentas por cobrar, disminuir errores en los créditos u omisiones en los pagos realizados por los clientes, llevar un registro y control de existencias, ventas y cobros en el negocio.

Con base en la situación de la Mipyme se propuso llevar a cabo registros de ventas, un listado de mercancía vendida, corte de caja, actualización de saldo de los créditos otorgados, reporte diario de ventas con las evidencias correspondientes. Con el propósito de registrar y mejorar el manejo del recurso financiero.



CAPITULO 5 LA PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO EN LAS CUENTAS POR COBRAR DE UNA MIPYME COMERCIAL

En este capítulo se da a conocer la ubicación de la Mipyme en estudio y cuáles son las principales características con las que cuenta. Por otro lado, se hace referencia a la actividad a la que se dedica la Mipyme y el motivo que dio origen a la apertura de este negocio.

Se describe la organización del negocio, así como las problemáticas que la dueña nos dio a conocer durante la entrevista que se le realizó para obtener la información de primera mano, además de un análisis de la situación actual en donde se pueden identificar cuáles son las problemáticas que se consideran dentro de esta Mipyme comercial.

Posteriormente quedando claras las problemáticas que enfrenta la Mipyme, se puede encontrar el desarrollo de propuestas de planeación y el control Administrativo-financiero que se le propone a la dueña de Mipyme para un mejor control de las cuentas por cobrar para su negocio.

5.1. Ubicación de la Mipyme en estudio

Conforme a INEGI (2014) se reconoce que el municipio de Ecatepec de Morelos posee el mayor número de establecimientos económicos en el estado de México y en el país, por esta situación el estudio se realizó en la colonia santa María Tulpetalac, puesto que se encuentra ubicada en este municipio.



El nombre de Santa María Tulpetlac es de origen *náhuatl* y significa "Lugar de petates de tule", ya que se localizaba junto al lago de Texcoco, y en sus orillas crecían muchos tulares, de cuya materia prima la gente de este pueblo tejía canastas, petates, *icpallis* (asientos) y trenzaban cuerdas para el consumo de la misma población o para intercambiarlos en el mercado de Tlatelolco, el de Nepohualco y el de Acholan.

La iglesia de este pueblo fue construida en el siglo XVI por la orden de los franciscanos; este recinto histórico cuenta con cuadros de los siglos XVI, XVII y XVIII, entre los que destaca el de Santiago Matamoros. En el atrio de la iglesia se encontró la lápida de *Huanitzin*, último señor de Ecatepec. Es famosa también la capilla de la Quinta Aparición, en el lugar donde cuenta la tradición que se suscitó la aparición de la Virgen de Guadalupe."

A continuación, en la Figura 10 se presenta el símbolo de Santa María Tulpetlac que a su vez representa el desarrollo económico que tenían los antepasados de esta localidad, a través de la comercialización de petates y/o el intercambio de estos.

Figura 10: Símbolo de Santa María Tulpetlac



Fuente: H. Ayuntamiento, Ecatepec de Morelos (s.f.)



La Mipyme en estudio se dedica a la actividad comercial y se encuentra en ubicada en Av. Chiapas 10, Tulpetlac, 55400 Ecatepec de Morelos, México, como se puede apreciar en la Figura 11.

Figura 11: Ubicación de la Mipyme en estudio



Fuente: Google Maps, (2018).

5.2 Características generales de la Mipyme en estudio

5.2.1. Actividad económica

Esta Mipyme se dedica a la venta de ropa para toda la familia, principalmente para mujeres de 13 a 60 años en donde se comercializan artículos como faldas, pantalones de vestir y de mezclilla, blusas, camisas, ropa deportiva, chamarras, suéteres, vestidos para graduación. Y para hombres también se venden playeras y sudaderas, además de ropa para niños y niñas de 1 a 8 años.

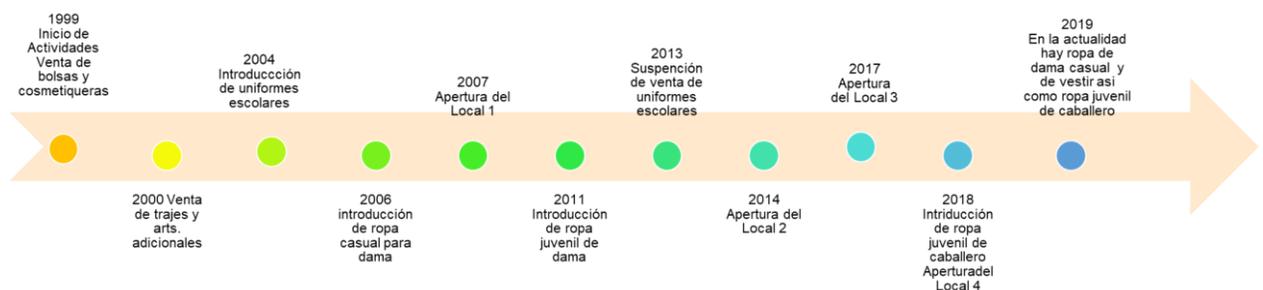


5.2.2. Historia

Este negocio tiene en el mercado 20 años, la dueña comenzó trabajando en una maquiladora y en su tiempo libre se dedicaba a la venta de bolsas para cosméticos en el tianguis, fue en ese lugar, cuando una de las delegadas del mismo le propone vender trajes para mujeres de los que ella fabricaba (la delegada). A partir de este momento, durante 5 años se dedicó a vender los trajes para damas y artículos adicionales; transcurrido este tiempo decidió vender uniformes escolares, este hecho, le permitió tener otra visión de su negocio, que le permitió ampliar su mercado. Comenzó a vender ropa para mujeres de 25 a 50 años, todo esto gracias a que observó que las mujeres se inclinan más que los hombres por adquirir ropa, esto reflejándose en el incremento de sus ventas y ampliación de su negocio, pasando de un local a cuatro.

Actualmente sigue en el mercado con este tipo de ropa, cuyas características son principalmente prendas de vestir (faldas, camisas, blusas, pantalones de vestir, pantalones de mezclilla, suéteres, chamarras y ropa deportiva) en su mayoría para dama.

Figura 12: Línea de tiempo de la historia de la boutique



Fuente: Elaboración propia

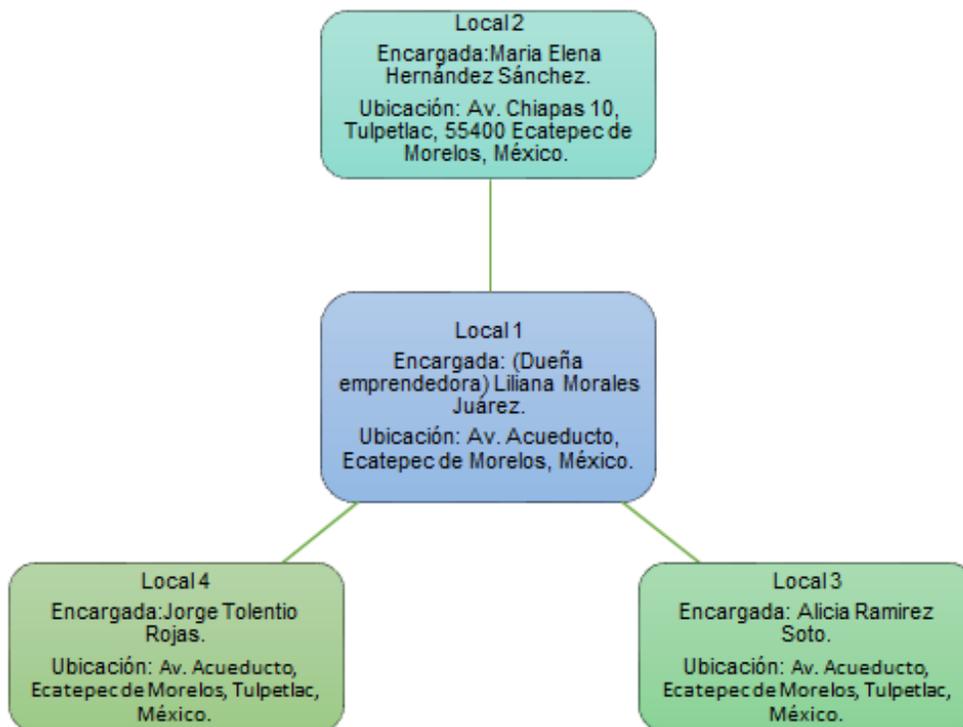


5.2.3. Organización

Actualmente la dueña cuenta con 4 *Boutiques*, término que significa “Tienda de ropa de moda” de acuerdo con la Real Academia Española (2019).

En la Figura 13 se aprecia la ubicación de cada uno de los locales, así como también se menciona el nombre de las encargadas de éstos.

Figura 13: Ubicación y nombre de las encargadas de los locales



Fuente: Elaboración propia



A continuación, se describen las características con las que cuenta cada una de las *boutiques*:

Local 1:

En la *boutique* 1, ubicada en Av. Acueducto, Ecatepec de Morelos, México, lleva aproximadamente 20 años, se vende ropa únicamente para dama que va dirigida a mujeres de entre 13 y 60 años.

En ésta se comercializan artículos como faldas, pantalones de vestir y de mezclilla, blusas, camisas, ropa deportiva, chamarras, suéteres, vestidos casuales y vestidos para graduación.

En el local 1 se encuentra laborando la dueña quien se encarga de comprar la mercancía para distribuirla en sus cuatro locales, de igual manera, la dueña se encuentra al pendiente de surtir pedidos especiales, transportar de un local a otro la mercancía solicitada por los clientes, debido a la cercanía de los mismos; esto le permite estar en constante supervisión y comunicación con sus otros tres locales.

A cargo de esta *boutique* se encuentra la dueña en un horario de 7:00 a.m. a 6:00 p.m., esta *boutique* es la más grande, ya que cuenta con mayor mercancía y clientela.

Local 2:

Se encuentra ubicada en Av. Chiapas 10, Tulpetlac, 55400 Ecatepec de Morelos, México. Dentro de esta *boutique* se comercializa ropa de dama, caballero y niños, entre las cuales se encuentran pantalones de vestir de dama, de mezclilla de caballero, dama y niños, playeras, sudaderas y camisas, vestidos para niñas, ropa deportiva para la familia.

En esta *boutique* se encuentra a cargo de una empleada, quien tiene un horario de 9:00 a.m. a 6:00 p.m.



Local 3:

Ubicada en Av. Chiapas Sin número, Tulpetlac, 55400 Ecatepec de Morelos, México, se comercializa ropa de dama, caballero y niños, entre las cuales se encuentran pantalones de vestir de dama, de mezclilla de caballero, dama y niños, playeras, sudaderas y camisas, vestidos para niñas, ropa deportiva para la familia.

Esta boutique está a cargo de otra empleada con un horario de 9:00 a.m. a 6:00p.m.

Local 4:

Se ubica en Av. Acueducto, Ecatepec de Morelos, Tulpetlac, México.

Comercializa ropa únicamente de caballero entre los que destacan playeras, sudaderas y pantalones de mezclilla.

Esta boutique se encuentra a cargo de un empleado quien tiene un horario de 7:00 a.m. a 6:00 p.m.

5.2.4. Problemáticas en la Mipyme en estudio

En esta sección se obtuvo información mediante una entrevista a la dueña de las 4 *boutiques*, quien comentó algunas de las circunstancias que le preocupan en su negocio y se describen utilizando en la mayoría del texto las palabras textuales o citas indirectas de la dueña del negocio:

Falta de planeación

La *boutique* lleva a cabo su planeación a base de la experiencia que a obtenido a lo largo de los años de su trabajo, sin embargo, no cuenta con una misión y visión establecidos por esta razón no tiene objetivos definidos de su negocio.



Descuentos y créditos otorgados a clientes

Se otorga crédito a los clientes con un máximo de \$5,000.00 pesos, el pago semanal como mínimo es de \$50.00 pesos, mientras más grande sea la cantidad del crédito los pagos semanales también aumentan.

En el mes de noviembre se les otorga a los clientes el 20% descuento por la temporada del buen fin. En este mes se pone en oferta toda la ropa maltratada, la que ha pasado de moda, por esta razón, la dueña prefiere ofertarlo y así evitar alguna pérdida.

En los locales (*boutiques* 2, 3 y 4) no hay ventas a crédito, se realizan ventas por medio de un sistema de apartado en el cual se tiene como límite un mes para terminar de pagar la prenda, sin embargo, no se realizan descuentos por pronto pago.

En las cuatro *boutiques* se le brinda la mejor atención al cliente por lo que si alguna prenda presenta un detalle se realiza un descuento máximo de \$20.00 pesos por prenda.

Contratación de personal

La dueña menciona que “para la contratación de personas en los locales solo les pido solicitud elaborada y comprobante de domicilio, no les pido como requisito experiencia o un límite de edad, únicamente les prohíbo tomar o fumar dentro de los locales y que sean respetuosos con las personas que lleguen al local”.

Dentro de las funciones de las empleadas se les solicita barrer, trapear, conservar limpio su lugar de trabajo, cambiar las prendas de los maniquí por lo menos una vez a la semana y ser amables con los clientes.

El sueldo de las empleadas es fijo, solo en los meses de mayo y diciembre se les otorga una remuneración extra, porque en esos meses hay mayores ventas que en otra época del año.



El horario de entrada de las empleadas es de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. o de 7:00 a.m. a 6:00 p.m. según la boutique en la que se encuentren, además solo tienen como máximo 10 minutos de tolerancia para abrir el local.

La dueña menciona “en la *boutique* 1 yo atiendo, pero no tengo un sueldo fijo debido a que mis ganancias siempre las invierto, y solo tomo de lo vendido para comprar comida para mí o para las empleadas, pero como tal no dispongo de sueldo, siendo que además de ser dueña también soy como una empleada”

Control de ventas

La dueña afirma que la ropa de dama es la más solicitada, por lo que representa la mayor existencia de la mercancía en las 3 *boutiques* (Local 1, 2 y 3), es preciso mencionar que el local 4 es exclusivamente de ropa para caballero.

También la dueña afirma que les solicita a sus empleadas que las ventas se registren en una libreta por separado: ventas realizadas a crédito y al contado. Si es el caso, registrar también el sistema de apartado, así como los ingresos obtenidos por cada una de estas ventas. De igual manera, llevar los registros de la mercancía que salió y el precio de la ropa por la venta que se realizó la venta.

Sin embargo, la dueña comenta que ha tenido pérdidas debido a que las empleadas han realizado cobros de la ropa que queda “Apartada”. Estas prendas de vestir las guardan en la caja de apartados y aparentemente no obtienen ningún pago; el cual es el requisito indispensable para llevar a cabo este acuerdo con los clientes, realizar un primer pago; pero las vendedoras no registran este pago, es decir, las trabajadoras se quedan con el dinero y los clientes después de un tiempo reclamaban o la ropa duraba guardada, lo que implica que la mercancía está estancada.

Algunas otras veces se realizaban ventas en el sistema de apartado, pero no registraban como tal la venta, por este motivo algunas ocasiones se presentaban faltantes o sobrantes de dinero.



Y finalmente la dueña concluye diciendo “en cada uno de los locales tengo conocimiento aproximado de la ropa con la que cuento, sin embargo, no cuento con un registro de existencias o salidas”.

A continuación, en la Figura 14 se resume las problemáticas que se mencionaron con anterioridad.

Figura 14: Resumen de las problemáticas



Fuente: Elaboración propia



5.3. Análisis de la situación actual

En esta sección se analizan las situaciones adversas de la Mipyme en estudio, las cuales se recopilaron mediante la entrevista realizada a la dueña y que aparecen descritas en el punto anterior (5.2.4).

5.3.1 Falta de planeación

La Figura 15 se muestra un resumen de las problemáticas que ha enfrentado la dueña de las 4 boutiques clasificándolos en función del proceso administrativo.



Figura 15: Resumen de las problemáticas en función del proceso administrativo

| PROCESO ADMINISTRATIVO | PROBLEMÁTICAS ADMINISTRATIVAS | PROBLEMÁTICAS FINANCIERAS |
|------------------------|---|--|
| Planeación | No cuenta con una misión, visión y objetivos establecidos. | |
| Organización | Para la contratación de personal solo se les pide solicitud elaborada y comprobante de domicilio, no establece un rango de edad ni experiencia. | El no contar con el personal adecuado y responsable para la boutique puede perjudicar en las ventas, debido a que los horarios de entrada o salida no se respetan, además de que las empleadas no reportan su renuncia, y simplemente el local no abre, hasta conseguir nuevamente una empleada. |
| | Solo se les mencionan algunas actividades a realizar, pero no se tiene establecido por escrito las funciones del personal que labora en cada uno de los locales. | |
| | Se tiene establecido un horario de entrada y salida, pero no se verifica si en realmente se cumple. | |
| Dirección | No se delega la responsabilidad de los encargados en cada local por el cumplimiento de las actividades. | No se establecen funciones acerca de los reportes de ventas en efectivo, a crédito o por sistema de apartado. La dueña realiza también actividades de vendedora, al hacerse caro de un local, pero no percibe un salario fijo. |
| Control | La dueña tiene conocimiento aproximado de la ropa que tiene, sin embargo, no cuenta con un registro de existencia y salidas. | La dueña por esta razón no tiene conocimiento si realmente hay más ingresos de acuerdo con las ventas que se han realizado. |
| | Las ventas se registran en una libreta por separado: ventas realizadas a crédito, al contado y por sistema de apartado. | Al realizar los registros en las libretas puede ocasionar que las vendedoras, extravíen la libreta, además de que probablemente no realicen el registro de una venta. |
| | Existe evidencia de apartados de prendas realizadas en la "caja de apartados", pero aparentemente no existe un registro y una entrada de dinero, porque las trabajadoras se quedaban con el dinero, y más tarde existía reclamos por parte de los clientes. | Existe sobrantes y faltantes de dinero cuando la dueña hacía revisión de las ventas realizadas durante el día, debido a que las empleadas olvidaban registrar algún pago en la parte de sistema de apartado, o en otras ocasiones no registraban una venta realizada en efectivo y sin embargo contaban con dinero de más. |

Fuente: Elaboración propia

La problemática que enfrenta esta entidad comercial es la falta de planeación, por lo que su desarrollo y su inclusión dentro de las actividades de la Mipyme implicará mejoras para una mejor organización y control en los procesos y



procedimientos de las operaciones que se llevan a cabo día a día, con el fin de optimizar el uso de los recursos con los que cuenta, de anticipar las consecuencias de acciones que se pudieran suscitar, todo esto con ayuda de herramientas para auxiliar ciertas actividades.

Como primer punto se observa que la *boutique* no cuenta con una misión y visión, es decir, una proyección a futuro, esto se realiza con el propósito de establecer el fin que tiene el negocio, el objeto o propósito con que se creó, la razón de ser de la Mipyme comercial, además de realizar una proyección a largo plazo a través de la visión, reconociendo lo que espera convertirse, aplicando valores y principios en el desarrollo de las actividades comerciales a las que se dedica.

La empresa se dedica principalmente a la venta de ropa para dama, una de las acciones a realizar es el establecer objetivos para la especialización en ropa de dama ya que es su mayor mercado y de esta manera tenga un mayor crecimiento dentro del mismo.

5.3.2 Descuentos, créditos y sistema de apartado otorgados a los clientes

Cuando las ventas se realizan en efectivo y existe descuentos se tiene presente que la dueña solo hace descuento en la temporada del buen fin, se considera que la dueña puede tener otras oportunidades de venta en diferentes temporadas, no solo en el buen fin.

Respecto a las ventas a crédito es importante estipular un porcentaje de pagos semanales según el monto del crédito o el monto de la deuda que adquiere en el caso de un sistema de apartado, siempre y cuando el crédito o la deuda no rebase los \$5,000.00 pesos y el cliente no sea moroso, por lo que se establece un parámetro del monto de crédito, el tiempo de liquidación y los abonos semanales será de gran utilidad para un mejor control.



La *boutique* al realizar sus ventas por sistema de apartado no realizara descuentos por pronto pago, debido a que no considera necesario realizarlo.

5.3.3 Contratación de personal

Se considera importante que la dueña sea reconocida como empleada, actualmente ella no percibe un sueldo; la situación cambiaría si se reconoce como empleada, se llevará un mejor control de efectivo, ya que el sueldo no lo debe tomar como parte de sus ganancias, e invertirlo de nuevo, es necesario que perciba y se reconozca un sueldo para la labor que desempeña, así como también describir las funciones que tiene tanto como empleada y dueña de las *boutiques*, más adelante se mencionan, no consideramos necesaria una administradora, por el momento debido a la disposición de capital de la dueña.

Respecto a la contratación de personal, la dueña pide solo ciertos requisitos para dar empleo a vendedoras que le ayudan en las *boutiques*, no obstante, por la situación que está viviendo el país, tanto en inseguridad, delincuencia, falta de valores, educación y otros factores han motivado a grandes empresas a ser más estrictos para la contratación de sus empleados; por tal motivo, es conveniente ampliar los requisitos para que la dueña de la *boutique* tenga seguridad de que la persona elegida para desempeñarse como encargado o responsable, sea una persona confiable. De esta manera, cuando ella (dueña) no se encuentre en el negocio, la vendedora se conduzca de forma honesta y responsable. De igual manera, en caso de que ocurra alguna situación que afecte las operaciones y el funcionamiento de su negocio, la dueña cuente con la información necesaria que permita la posibilidad de localizar y hacer que se responsabilice por sus actos a la persona contratada. Por esta razón, es conveniente, de que además de pedir una solicitud elaborada, les solicite como mínimo dos cartas de recomendación; una para referencias personales y la otra laboral. Por lo consiguiente, se



considera que es necesario contar con personal que por lo menos tenga un año de experiencia y también se requiere solicitar referencias laborales y personales.

Además de lo mencionado con anterioridad, cabe señalar que la dueña tampoco solicita una edad en específico para la contratación de sus empleados (as), por lo que es recomendable que dé a conocer un rango de edad de 20 a 25 años.

Así mismo, cabe mencionar que la dueña no tiene forma de saber si realmente sus empleadas cumplen con los horarios de entrada en cada una de la boutiques, así como de las actividades que realizan, verificar que cuiden los bienes con lo que se cuenta dentro de las instalaciones del local, y del trato que se le da a los clientes, debido a que la dueña se encuentra ocupada en la mayor parte del día, ya que como se menciona con anterioridad ella (la dueña) atiende en el negocio principal, en este caso en el local 1, además de que un día a la semana al finalizar la jornada laboral se va comprar la mercancía que le haga falta para cada una de las boutiques.

5.3.4 Control de ventas a crédito

Por la necesidad de generar más ingresos la dueña decidió brindar crédito a sus clientes, sin embargo, el registro de estas ventas a sus clientes lo realiza a través de unas libretas donde anota el importe del crédito y una pequeña descripción de las ventas realizadas, cuando una persona le va dando abonos los registros quedan plasmados en estas libretas, lo cual perjudica a la dueña, ya que si sucede el extravío de estas libretas, se tendría como consecuencia perder el control de las ventas realizadas durante cierto periodo.

Una desventaja para el negocio se presenta cuando la dueña no cobra a familiares y conocidos, debido a que les da el precio de compra y solo les aumenta 20 pesos para recuperar lo de sus pasajes.



La dueña tiene algunos controles como los registros en libretas, sin embargo, hace falta estipular una norma donde se mencione exactamente lo que quedara registrado en ellas, debido a que la dueña comento que en el sistema de apartado, las empleadas solían apartar la mercancía guardándola sin tener un primer pago por parte de los clientes, esto ocasionó que la mercancía quedara estancada, debido a que ya no se exhibía, además de que los pagos si eran recibidos pero no eran registrados, prácticamente le robaban, por ello también es necesario el establecimiento de políticas para el sistema de apartado así como el de las ventas a crédito donde quede estipulado, para llevar un mejor control de ventas e ingresos. Por lo que es conveniente incluir notas de venta de papel auto copiante para tener respaldo de lo que se lleva el cliente o lo que aparta, así como del total de la deuda y el monto que entregó como abono de la deuda o en su caso la liquidación total.

Estas notas estarán debidamente foliadas, en el que además de ello presentará un apartado de la fecha de la venta, el nombre y dirección del cliente, así mismo, la cantidad, descripción o el concepto, precio unitario, el total y, por último, una leyenda en el que se especifica condiciones en caso de devoluciones o cambios en apartados, y que solo se realizarán los cambios si se presenta la nota de venta.

Para tener un mejor control con respecto en el sistema de apartado, dentro de las funciones de la dueña y como vendedora pedirá el número del cliente para confirmar y revisar que realmente el cliente haya hecho un apartado.

5.4 Desarrollo de las propuestas

En esta sección se desarrollan las propuestas para la Mipyme en estudio, a partir de la información recopilada de la dueña (entrevista) y posterior al análisis realizado de cada problemática, se describen algunas propuestas, con el fin primordial de mejorar la situación de la entidad económica.



Estas propuestas están divididas de la siguiente manera: de Planeación, Control Administrativo y Control Financiero.

5.4.1 Propuestas de Planeación

La planeación es el proceso gerencial que incluye seleccionar la misión de la organización, los objetivos y las acciones para alcanzarlos, provee de un enfoque racional para lograr los cursos de acción futuros" (Koontz, Weihrich y Cannice, 2014).

Lo anterior conlleva a mostrar más elementos que intervienen en la planeación como las políticas, programas, procedimientos y estrategias, mismas que se muestran en la Figura 16.

Figura 16: Planeación



Fuente: Elaboración propia



Las alternativas de mejora se derivan debido a que se percibió poca planeación en la Mipyme, es decir, si existe planeación, sin embargo, es de manera empírica, por lo tanto, se propone redactar y que la dueña comprenda el significado de la misión, visión y objetivos, para que se trabaje teniendo como guía para el desempeño de las actividades en el negocio, estos conceptos que a continuación se presentan.

Misión

Somos una *boutique* que cumple con las expectativas de los clientes, brindando atención de manera amable e identificando sus necesidades. Buscamos la mejor calidad en las prendas de vestir para brindar un mejor servicio y de esta manera garantizar la satisfacción y preferencia de nuestros clientes.

Visión

Ser la *boutique* más reconocida por la mejor calidad de prendas de vestir para toda la familia, además de brindar un servicio de comodidad y accesibilidad dentro de la comunidad de Santa María Tulpetlac.

Objetivos

Identificar las principales necesidades de vestir de los clientes.

Ser una de las boutiques más reconocidas en Santa María Tulpetlac.

Dar la mejor atención al cliente, para ofrecer las mejores prendas de vestir y generar la comodidad de este.

Creer económicamente, con ayuda del otorgamiento de créditos y ventas con sistema de apartado.



Políticas

Para las políticas es conveniente mencionar que el objetivo de la investigación es identificar y analizar la importancia de llevar a cabo una planificación y control administrativo para reconocer el efecto en el funcionamiento de las cuentas por cobrar, por lo que a continuación se hace mención las políticas para otorgar créditos para el local 1.

Para el otorgamiento de créditos se le pedirá al cliente los siguientes requisitos:

- Copia de su INE
- Dirección (Ubicación en tiempo real, por medio de la Aplicación de *Whatsapp*) y comprobante de domicilio de la persona o de algún familiar de la zona.
- Comprobante de ingresos.
- Número de celular y del lugar donde vive.

La dueña de las *boutiques* implementa ciertas políticas que le han ayudado a mantenerse dentro del mercado, pero es conveniente tenerlas por escrito, además de que también, de forma constante, se anexan nuevas políticas, como por ejemplo para la inclusión del cobro del crédito que se mencionan a continuación:

- Tiempo: Dependerá de la cantidad total de la deuda y del valor de la(s) prenda(s), dado que se establece como máximo de 2 meses y medio para liquidar.
- Plazo: Los abonos son de forma semanal, ya sea que paguen un miércoles o domingo, como mínimo serán de \$50.00, y a partir de esta cantidad y dependiendo de la deuda total es por lo que aumentará los abonos.

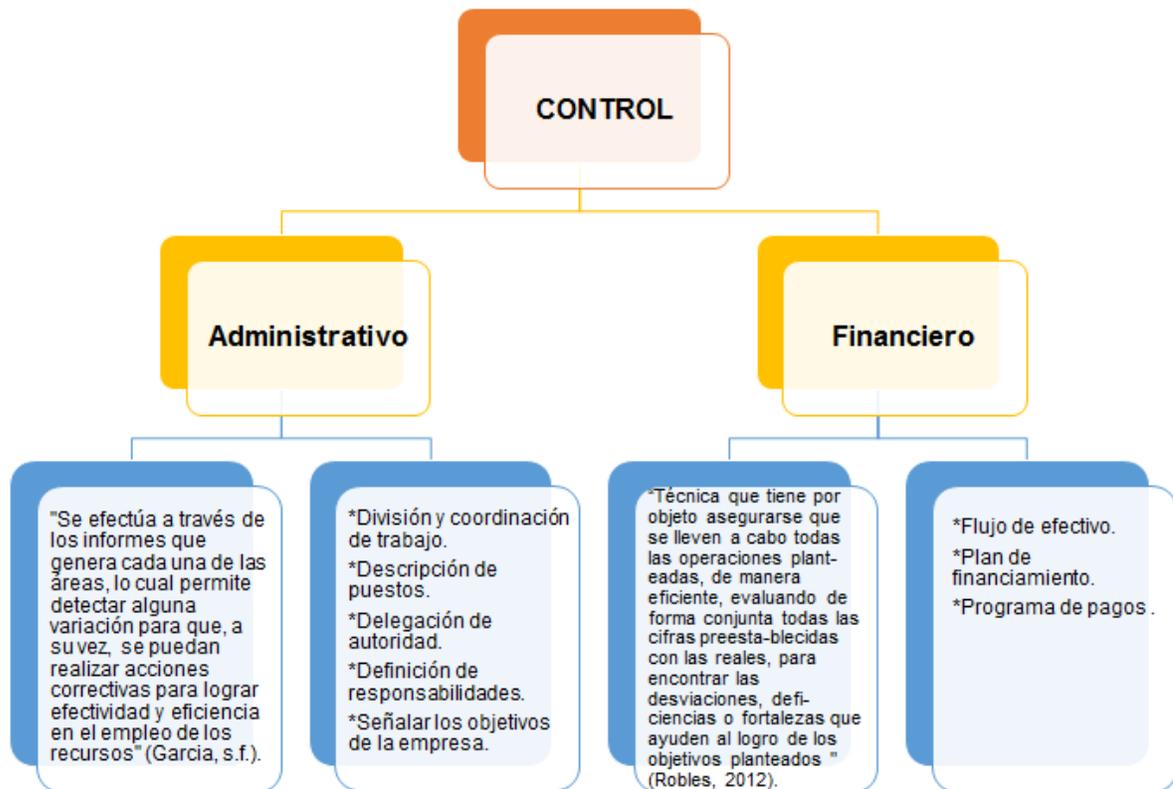


- Descuento:
En determinados artículos: Se tiene un 20% de descuento en la temporada del buen fin.
- Inventario a crédito:
Ofertas: En caso de la ropa que se encuentra en estado de principio de deterioro se ofertarán de acuerdo con las condiciones en las que se encuentra las prendas.
- Ampliación de crédito: En caso de que los clientes cumplan en tiempo y forma con el pago de sus deudas sin demora alguno, la dueña de la boutique tiene las facultades para ampliarle el crédito al cliente, considerando y verificando el historial de los pagos que ha realizado.
- Disminución del crédito: En caso de que el cliente no cumpla en tiempo y forma con el pago de sus deudas, la dueña tiene la facultad para disminuirle o ya no otorgarle el crédito al cliente, por lo que tendrá que verificar el historial de sus pagos.

5.4.2. Propuestas de control Administrativo

Es conveniente hacer mención la división del control, presentándolos como control administrativo y control financiero, por lo que en la Figura 17 se da conocer el concepto de cada uno, así como algunos ejemplos.

Figura 17: Control Administrativo y Financiero



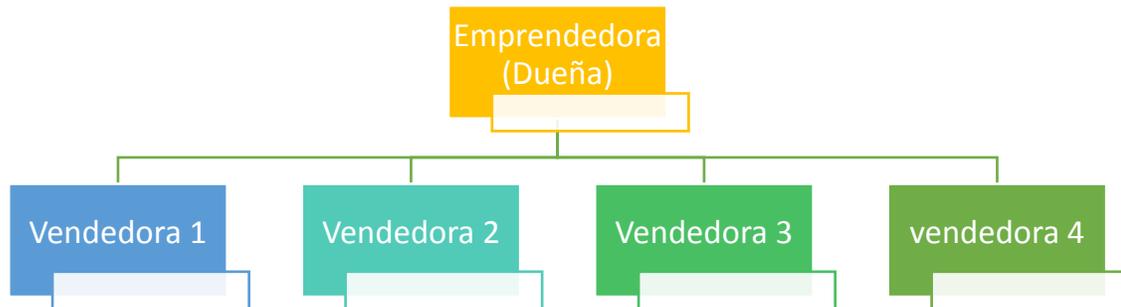
Fuente: Elaboración propia

Dentro del control administrativo se pretende asegurar que los recursos sean usados eficiente y efectivamente, todo esto en función de los objetivos planteados en la Mipyme, mismos que se mencionan en la planeación y que serán creados para la *boutique*, lo que significa que estos objetivos determinarán la dirección que tomará a partir de ahora con una visión más clara.



Se establece el siguiente organigrama para su implementación en la *boutique*.

Figura 18: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Este organigrama nos ayuda a identificar las funciones que desempeñan cada uno de los empleados que constituye la *boutique*, además de delimitar las funciones o tareas que realizará cada empleado según la jerarquía que le corresponda. También nos permitirá evaluar a cada empleado para detectar los errores que se presenten en cada uno de estos.

En la Figura 18 se presenta un organigrama en el que se puede identificar que la vendedora le reporta a la dueña las actividades que realiza dentro de la boutique, mismas que se detallan en el perfil de puesto de la vendedora; mientras que la propietaria se encarga de realizar las evaluaciones necesarias para verificar el correcto funcionamiento y cumplimiento de las obligaciones; por otra parte es importante señalar que la dueña también tiene la función de ser una vendedora, debido a que se encarga de atender el local 1.

Al reconocer a la dueña en el organigrama también como una vendedora, se le reconocen también los derechos a tener un sueldo como a las demás empleadas, así como las mismas responsabilidades al estar a cargo de una *boutique*.

Una de las herramientas a utilizar es la coordinación de trabajo, es decir establecer horarios de entrada y salida, así como de comida, con esto se genera el valor de la puntualidad.



Con respecto a los horarios que se tienen establecidos en cada uno de los locales, sería adecuado que se instalara en cada una de las *boutiques* una cámara de seguridad vinculada a su teléfono celular, para tener un mejor control en las asistencias y horarios de entrada de los empleados, y de esta forma verificar los retardos, ya que la dueña tiene establecido que tienen 10 minutos de tolerancia para llegar y abrir los locales, no consideramos el uso de *whatsapp* para enviar la ubicación en tiempo real debido a que muchas veces las empleadas no cuentan con crédito en su teléfono celular, y en los locales no se cuenta con internet, lo cual afectaría llevar este control. Así mismo, esta herramienta le servirá para estar al tanto de las actividades que están realizando dentro de las instalaciones de los locales, verificar si hubo clientes durante el día, con esto vigila que las empleadas estén cumpliendo con sus responsabilidades y obligaciones como encargadas de los locales, y de esta forma se convierte también en una herramienta de control para la evaluación constante del desempeño de las vendedoras.

También se describe el puesto de las vendedoras y se presenta una propuesta de las funciones para la dueña, con ello para delimitar las actividades, así como las responsabilidades tanto de ella como de las empleadas. Por lo anterior, podrá delegar autoridad, que siempre será para la dueña de la *boutique* y de forma descendente las encargadas cuando no se encuentre la dueña, siempre y cuando ella lo autorice.

Cuando sea necesario la contratación de personal, es indispensable la utilización de la herramienta del perfil de puesto, que es una gran ventaja para que la dueña le señale lo que anteriormente se mencionó con respecto a los horarios, delimitación de puestos, así como también el establecer ciertas habilidades y aptitudes que tendrán que cumplir para ocupar el puesto que se solicita, es decir, que sean capaces de cumplir con los objetivos que tiene la Mipyme.



Considerando que la dueña realiza actividades dentro y fuera de las instalaciones de la boutique, es por esa razón que se presenta un perfil de puesto que le beneficie para la contratación de personal responsable y apto, para que le ayude a cumplir con los objetivos que se tiene establecido para el funcionamiento y desarrollo de las operaciones de la *boutique*.

En la Figura 19 se presenta la propuesta del perfil de puesto para vendedora o vendedor, persona que será responsable en cada *boutique*.

Para el llenado del formato de Perfil de puesto, que se muestra en la figura 19, se llenarán los espacios en la parte superior derecha: fecha en la que se realiza la entrevista; nombre de quién lo está entrevistando, en este caso la dueña de la boutique es la encargada de realizar la contratación del personal; el nombre del entrevistado; el salario, especificando en cantidad lo que recibirá de forma semanal, y por último la edad del entrevistado.

En la Figura 19 se puede observar que se especifica el puesto que ocupará, a quién le tiene que reportar (en este caso todo lo que ocurra dentro de las instalaciones del local y de las actividades a realizar se le reportará a la dueña de la *boutique*), el horario de entrada y salida.

También se menciona en la parte de descripción, de forma general de lo que consistirá el puesto que va a ocupar y de manera específica todas las actividades realizar en el tiempo que cubra su jornada laboral. Así mismo, se encuentra un apartado a llenar de las labores eventuales que podría realizar, pero este apartado se llenará solo sí la dueña de la boutique lo considera necesario.

En la parte de requerimientos, se especifica la escolaridad, experiencia, sexo, competencias y aptitudes que debe considerarse para la contratación.

Se da a conocer la responsabilidad que tendría con los bienes en mercancía y dinero, así como también en bienes muebles que se tiene dentro del local.



Por otro lado, las relaciones fuera de la boutique, tanto con los clientes como con la dueña; el primero estableciendo una relación de cordialidad; y el segundo, en caso de que la dueña requiera alguna información.

Figura 19: Perfil de puesto de la Vendedora

| | | |
|--|--|-------------------------|
| | | Fecha: _____ |
| Nombre del analista: | _____ | |
| Nombre del entrevistado: | _____ | |
| Salario Semanal: | _____ | |
| Edad del entrevistado: | _____ | |
| Puesto: | Vendedor (a) | |
| Ubicación: | Dentro de los espacios de la boutique | |
| Puesto al que reporta: | Gerente general (Dueña de la empresa) | |
| Puesto(s) supervisados: | Ninguno | |
| Horario de trabajo: | 9:00 a.m. - 6:00 p.m. | |
| Descripción | | |
| General: Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de establecer y mantener un vínculo entre el cliente y la boutique, generando relaciones positivas con los clientes nuevos y existentes. | | |
| <i>Específica:</i> | | |
| Labores Diarias: | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Proporcionar un trato educado y cercano con el cliente. 2) Conocer beneficios y características de la mercancía. 3) Representación efectiva de los valores de la empresa en su persona y trabajo de equipo. 4) Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado al jefe directo de las situaciones que no pudiera controlar. 5) Conocimiento preciso de precios y sus modificaciones. 6) Manejar el dinero de manera correcta, revisando los billetes que sean auténticos. 7) Explicar promociones y ofertas disponibles para la venta 8) Reportar en tiempo y forma las ventas diarias. 9) Elaboración de cotización identificando las necesidades de los clientes. 10) Realizar limpieza del lugar de trabajo, para mantenerlo presentable. | | |
| Labores Eventuales: | | |
| Requerimientos | | |
| <i>Escolaridad:</i> | Nivel básico o medio superior | |
| <i>Experiencia:</i> | Mínimo 1 año | |
| <i>Sexo:</i> | Femenino | |
| | <i>Competencias:</i> | <i>Aptitudes:</i> |
| | Habilidad de escucha | Compromiso |
| | Comunicación asertiva | Determinación |
| | Trabajo en equipo | Entusiasmo |
| | Persuasión | Honestidad y Sinceridad |
| | Presentación | |
| | Administrado, organizado, creativo e innovador | |
| Responsabilidad | | |
| <i>Bienes</i> | | |
| a) Mercancía (ropa). Si no tiene cuidado en el manejo de la ropa puede maltratarlo. | | |
| b) Dinero. En caso de no realizar bien las cuentas se le descontará el faltante de dinero. | | |
| c) Bienes muebles. En caso de usarlos inadecuadamente. | | |
| Relaciones | | |
| Fuera de la empresa. Clientes y con la dueña de la empresa. | | |
| Condiciones | | |
| <i>Ambiente físico.</i> El 100% de su tiempo de trabajo lo pasa dentro de las instalaciones de la boutique. | | |
| <i>Esfuerzo:</i> Permanecer de pie durante periodos largos de tiempo. | | |
| Notas: | | |

Fuente: Elaboración propia



A continuación, se muestra en la Figura 20 una propuesta de las funciones que la dueña realiza con el fin de que ella dimensione la responsabilidad que tiene y de las actividades que debe realizar para obtener los resultados y que se cumplan los objetivos que se tienen planteados para el crecimiento y funcionamiento de las 4 boutiques que tiene a su cargo.

Figura 20: Propuesta de funciones para la dueña-emprendedora

| | |
|--|--|
| Puesto: | <u>Dueña- Emprendedora y vendedora</u> |
| Nombre: | Liliana Morales Juárez |
| Puesto(s) supervisados: | Vendedoras |
| Horario de trabajo: | 7:00 a.m. - 6:00 p.m. |
| Objetivo del puesto: | Garantizar la eficiencia, productividad y desempeño de las 4 boutiques, asegurando el buen funcionamiento de las mismas. |
| Labores Diarias: | |
| 1) Proporcionar un trato educado y cercano con el cliente. | |
| 2) Conocer beneficios y características de la mercancía. | |
| 3) Representación efectiva de los valores de la empresa en su persona y trabajo de equipo. | |
| 4) Hacer y recibir llamadas telefónicas para estar al pendiente de las situaciones que ocurran en los demás locales. | |
| 5) Conocimiento preciso de precios y sus modificaciones. | |
| 6) Manejar el dinero de manera correcta, revisando los billetes que sean auténticos. | |
| 7) Explicar promociones y ofertas disponibles para la venta. | |
| 8) Coordinar y supervisar a los empleados para que realicen las actividades que le corresponda a cada uno. | |
| 9) Realizar los reportes de asistencia del personal a cargo. | |
| 10) Anotar los cobros de forma inmediata después de haberse realizado una venta. | |
| 11) Realizar arqueos de caja en cada uno de los locales al finalizar el día, y de forma espontánea cada que ella lo decida, utilizando el formato correspondiente. | |
| 12) Llenar las notas de venta para tener un respaldo de lo vendido, entregándole al cliente la copia de la nota. | |
| 13) Realizar el análisis de los resultados diarios, semanales y mensuales de los arqueos de caja. | |
| 14) Marcar a los clientes para verificar que realmente hayan hecho un apartado de mercancía. | |
| 15) Realizar una revisión exhaustiva de los sistemas de apartados verificando que la mercancía apartada corresponda con los pagos que realizaron los clientes. | |
| Recomendaciones: | |
| Cuando le sea posible, sería benéfico que asistiera a un curso de computación para contemplar en un futuro el uso de las computadoras, y llevar un mejor control financiero. | |

Fuente: Elaboración propia



En cuanto a las cuentas por cobrar se requieren los siguientes controles:

Las empleadas que se encuentren a cargo del local tendrán las siguientes responsabilidades:

Llevar el registro diario de las operaciones con los clientes en el cual se detallen acuerdos o negociaciones de ventas de apartado, cancelaciones, devoluciones o ventas de contado, además de los descuentos que se llegaran a aplicar por alguna prenda con defecto que no rebasará los \$20.00 pesos, en el caso del local 1 llevar un registro extra donde se detallarán las ventas a crédito realizadas en el mismo.

5.4.3. Propuestas de Control Financiero

Control Financiero

Es conveniente mencionar que tener un control financiero es igual de importante que el control administrativo, puesto que tiene por objeto asegurar que se lleven a cabo todas las operaciones que se plantean en la *boutique*, evaluando cifras reales para encontrar el rendimiento o desviaciones de la información de situación financiera, emitiendo normas, procedimientos, para el manejo y control del recurso financiero y así establecer medidas que corrijan las desviaciones en caso de que se detecten, y de esta forma maximizar los recursos de la Mipyme.

Su finalidad consiste en intervenir en operaciones financieras a través de los movimientos de entradas y salidas de efectivo con respecto a las ventas que se llevan día a día. Para la implementación de las herramientas para esta Mipyme, es necesario coordinar y administrar un plan en el flujo de efectivo, plan de financiamiento y programa de pagos, este último con respecto al crédito que otorga y que se deben considerar factores importantes como el plazo, monto, requisitos para el otorgamiento de crédito, cobranza, así como sanciones de incumplimiento de pago.



Por otro lado, es conveniente mencionar que algunas estrategias que se presentan para su incorporación dentro de las operaciones de las *boutiques* son:

- A) Notas de venta de papel auto copiante debidamente llenadas con las especificaciones o datos que se solicitan en el propio documento para tener un respaldo de lo vendido, ya que el original se quedará en la tienda y la copia será para el cliente.
- B) Colocar un letrero en los locales con la siguiente leyenda: “Si no se le entrega la nota, la prenda posiblemente será gratis, marcar al teléfono 55-74-22-20-37”.
- C) Cortes de caja todos los días de la semana, para el control del dinero que se le deja a la vendedora antes de comenzar con las ventas, y el reporte del dinero que existe al finalizar el día, con el propósito de que concuerde con las ventas realizadas en efectivo durante el día, considerando que para facilitar dicho corte o arqueo de caja se realizará con el formato que se muestra más adelante y que se propone para su uso.
- D) Los reportes diarios serán considerados las notas de venta debidamente llenados, así como el formato de arqueo de cajas, y por último, el formato de la tabla de actualización de la deuda de cada cliente cuando realizan los abonos correspondientes de forma semanal.
- E) Los descuentos se realizarán únicamente en la temporada del buen fin de un 20%.
- F) Las ofertas serán para la ropa en principios de estado de deterioro, y la dueña será quién considere el precio de éstos.

Algunas de las herramientas a implementar en el control de las cuentas por cobrar es la utilización de Notas de Venta, como la que se muestra en la Figura 21, y que estará debidamente foliada para un control estricto, además de ello presentará una copia de la nota de venta, ya que el material será de papel auto copiante, misma que se le entrega al cliente.



Para el llenado de la nota de venta, que se presenta en la Figura 21 y que será de papel auto copiante, misma que se quedará como evidencia de la venta realizada. El original se quedará en la boutique y la copia se le entregará al cliente. Se debe llenar la fecha, el nombre del cliente, así mismo, existe un apartado para seleccionar las condiciones de pago, ya sea en efectivo, sistema de apartado o a crédito (el último exclusivamente para el local 1), enseguida anotar la cantidad de prenda que se llevan, el precio unitario y en la última columna el total por cada tipo de mercancía, así mismo en la misma columna en la parte inferior se llenará el total de lo vendido, es decir la suma de todo lo que se lleva el cliente, en caso de que deje un adelanto o abono también se especificará la cantidad para restarlo y de esta forma obtener el total a liquidar.

Otro aspecto por abordar es que se propone realizar un arqueo de caja diarios, con el objetivo de llevar un control del efectivo recibido por las ventas realizadas, analizar el saldo con regularidad, identificar sobrantes o faltantes, es por ello por lo que se establece el siguiente formato:



Figura 22: Arqueo de Caja

| ARQUEO DE CAJA | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|
| | Local 1 | Local 2 | Local 3 | Local 4 |
| Fecha: | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Vendedora: | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Saldo Inicial: | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Ingresos | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Ventas en efectivo: | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Ventas a crédito: | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Ventas por sistema de apartado: | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Billetes de \$500.00 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Billetes de \$200.00 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Billetes de \$100.00 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Billetes de \$50.00 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Billetes de \$20.00 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Monedas de \$10.00 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Monedas de \$5.00 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Monedas de \$2.00 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Monedas de \$1.00 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Monedas de .50 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Total de saldo en caja: | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | Nombre y firma del la vendedora |

Fuente: Elaboración Propia

En este formato se contabilizarán las monedas y billetes existentes de acuerdo con la denominación de cada uno.



El arqueo de caja ayudara a verificar si el dinero que se encuentra en la caja corresponde a los registros contabilizados, además de que si realizamos arqueos sorpresivos podemos detectar con mayor facilidad una desviación de dinero, un faltante o un sobrante de dinero que pudo no haber sido contabilizado.

Esta herramienta también nos ayuda a que la empleada se comprometa a llevar adecuadamente los registros tanto en la caja como en sus ventas debido a que a su vez firmara el arqueo de caja con los saldos finales en la misma.

Se realizará a su vez una actualización de la deuda conforme a los pagos o abonos semanales que los clientes realizarán cada semana.

Por otra parte, los parámetros que se establecen para el crédito que se otorga, la cantidad que se tiene que abonar de forma semanal en proporción a la deuda total y del tiempo en que se tardará el cliente en liquidar su deuda se muestran en la Tabla 2 que se presenta a continuación:

Tabla 2: Parámetros del monto del crédito, el tiempo de liquidación y los abonos semanales

| Monto del Crédito (\$) | Abono Semanal (\$) | Tiempo aproximado (En semanas) |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 50.00-500.00 | 50 | De 1 a 10 |
| 501.00-1000.00 | 100 | De 5 a 10 |
| 1001.00-2000.00 | 200 | De 5 a 10 |
| 2001.00-3000.00 | 300 | De 7 a 10 |
| 3001.00-4000.00 | 400 | De 8 a 10 |
| 4001.00-5000.00 | 500 | De 8 a 10 |

Fuente: Elaboración propia



En la Figura 23, se muestra una tabla de actualización de deudas que será útil para la dueña, esto es para poder identificar de manera fácil los clientes morosos, así como a los clientes que pagan en tiempo y forma. La tabla se encuentra dividida en 3 columnas principalmente; el primero, hace referencia al nombre del cliente; el segundo, se encuentra el total de la deuda que tiene cada uno de los clientes; el tercero, se denomina pago 1, y esta misma se repite hasta el pago 10, la última columna a su vez presenta 3 subdivisiones que hace referencia a la fecha, el abono que entrega el cliente, y la actualización de la deuda, restando la cantidad que se entregó como abono semanal a la cantidad total de la deuda.

Con esta tabla cada semana se tendrá un registro actualizado de lo que resta de la deuda de cada cliente que adquiere un crédito o realiza un apartado de mercancía en alguna de las 4 *boutiques* que tiene la dueña.

Con respecto al plan de flujo de efectivo que es principalmente en el manejo y control de efectivo de forma transparente y con evidencias de todas las entradas y salidas de dinero, mismo que al ser controlados mediante el control de arqueo de caja, identificando las ventas hechas en efectivo y a crédito o sistemas de apartado, y teniendo el respaldo de las notas de venta, de esta forma deberá coincidir con las entradas, así como las salidas de dinero.

El plan de financiamiento, se llevará a cabo con base en el flujo de efectivo, llevado de manera sistematizada, es decir, en orden y con todos los comprobantes, la dueña contará con la información necesaria para identificar qué importes de dinero tiene de forma aproximada diaria, semanal, mensual, y de esta manera, podrá planear sus compras, considerando que lleva un largo tiempo teniendo experiencia y que ha logrado identificar a los proveedores que mejor le conviene, y no solo eso, sino además de ello buscar proveedores nuevos para comparar precios, calidad, y los días en que puede proveer de mercancía.

Un programa de pagos será con base en el plan de flujo de efectivo, ya que la dueña contará con la información suficiente, para identificar sus ingresos y así



realizar los diversos tipos de pagos u obligaciones que tiene en las 4 boutiques, como: nómina, mantenimiento de los locales, renta, compra de mercancía, etc. Por otro lado, el programa de pagos también será de gran utilidad para darle a conocer a los clientes los días en específico en que se recibirán los pagos o abonos de créditos y apartados de mercancía, con ello el formato de la Figura 23 es de gran ayuda para la identificación de clientes que pagan en tiempo y forma, y de tener actualizado los saldos la deuda de cada cliente con respecto a los pagos que van realizando de forma semanal, con ello la dueña al contar con esta información sabrá el aproximado de ingresos que tendrá además de contar con los ingresos de las ventas realizadas durante el día.

Es importante mencionar, que lo ideal sería que la dueña tuviera más ingresos en efectivo, sin embargo por su experiencia ella nos comenta, que sus ventas a crédito le han funcionado más debido a que probablemente en el día no tenga una venta en efectivo, pero cuenta con el pago de sus clientas cada semana, lo que le genera una entrada de dinero constante, además cabe señalar que el tipo de mercado al que se dirige, es de situación económica baja y por esta razón los clientes optan por realizar sus compras a crédito.



APLICACIÓN DE PROPUESTAS

Dentro del control administrativo, para revisar las entradas y salidas de las empleadas se recomienda el uso de una cámara como las que se muestra a continuación, misma que la dueña puede revisar en cualquier momento desde su teléfono celular.





La cámara que se menciona con anterioridad presenta características como las que se mencionan a continuación:

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

-COMPATIBLE CON DISPOSITIVOS MÓVILES: ANDROID/IOS

-VISIÓN NOCTURNA (6 LED'S INFRARROJOS)

Sin necesidad de luz, vea todo con total claridad en un rango de hasta 10 m.

-RASTREO DE MOVIMIENTO (Auto Tracking)

La cámara girara de manera automática para capturar video gracias al sensor incorporado, el cual recibe una alerta al detectar movimiento. Seguirá los movimientos de manera horizontal.

-DETECCIÓN DE AUDIO

Al momento que un intruso realice algún ruido, la cámara lo detectara para después enviar una notificación a tu celular.

- ALERTA DE DETECCIÓN

Al detectar movimiento o audio, reproducirá un sonido tipo sirena, alertando a los maleantes que han sido detectados, mandando también una notificación a su celular.

-VISUALIZACIÓN HASTA 4 CÁMARAS AL MISMO TIEMPO

Tienes la oportunidad de monitorear lo que sucede, en los siguientes navegadores. Google Chrome, Safari, Opera, Firefox y Explorer (o cualquiera que use Flash Player).

-RESOLUCIÓN HD (1280X720)

1 Megapíxel. En caso de siniestro distinga todo con detalle gracias a su lente de 3.6mm.

-ALMACENAMIENTO EN LA NUBE (PRUEBA GRATIS)

Evita perder tu información a causa de robo, que la cámara fuera destruida o poco almacenamiento, resguarda tus videos y fotografías en la nube, el almacenamiento será de acuerdo a tu preferencia, tus datos estarán



encriptados evitando que alguien más los vea. (Servicio de Grabación en la nube es de terceros).

-WIFI

Ten visualización y control a distancia desde cualquier parte del mundo, coloca tu cámara sin cables lejos del mal uso.

-SOPORTA MICRO SD DE HASTA 128 GB (NO INCLUIDA)

Hasta 2,280 hrs en VGA aproximadamente 120 Días de grabación (Grabando clips de 10 mins).

-MICRÓFONO Y ALTAVOZ INCORPORADO

Hable y escuche en tiempo real.

- CÁMARA ROTATORIA (ROBÓTICA)

Movimientos controlados por ti de 355°H x90°V, tenga un mayor rango de visión.

-P2P

Configuración automática de red con dispositivos móviles y computadoras.

-Garantía Extendida CONTROL ALARMA: De 90 a 365 días directamente con nosotros.

CONTENIDO DEL PAQUETE

Su paquete incluye:

1 Cámara IP Interior HD

1 Regulador 5 Voltios

1 Base para montar cámara techo

Herramientas de configuración y lo necesario para su instalación

-GRATIS APP (YCC365 PLUS)

Video-Manual digital de uso e instalación en español.



Esta cámara se puede adquirir a través de la página de mercado libre en la siguiente liga: https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-543466216-camara-wifi-ip-hd-seguridad-rastreo-movimiento-alarma-audio-vision-nocturna-grabacion-remota-x-celular-espia-nube-amazon-JM?quantity=1&variation=30555721301#position=1&type=item&tracking_id=024856ab-1f2d-46f3-961e-a0183b7bf229

Podría ser viable el uso de *whatsapp* sin embargo para esto se necesita crédito del celular o una red de Wifi, que si en su momento no se dispone del mismo no abra forma de corroborar la entrada o salida de las mismas, cabe señalar que, al tener acceso a internet pueden enviar en esa aplicación su ubicación en tiempo real, pero por el momento no es recomendable que se haga uso de la aplicación antes mencionada, ya que generaría un gasto mensual para la dueña al tener que contratar servicio de internet en los 4 locales, o en su caso al realizar recargas de tiempo aire en los teléfonos celulares de las empleadas, por lo que no es recomendable generar ese gasto fijo mensual para el uso de la aplicación de *Whatsapp*.

Aplicación de las Notas de venta

Se realizó la aplicación de Notas de venta Foliadas de 1 venta en efectivo, 2 ventas a crédito y una por medio del sistema de apartado. A continuación, se muestra las notas que se llenaron durante las ventas realizadas en distintas condiciones de pago:



NOTA DE VENTA BOUTIQUE "XXX"

FOLIO: 1003

| | |
|---|--|
| NOMBRE: <u>Karla Itzel Nava Hernandez</u> | FECHA: <u>23-Oct-19</u> |
| DIRECCIÓN: <u>1ra Cda Principal Mz 3 Lt 10</u> | CONDICIONES DE CONTADO <input type="checkbox"/> |
| CIUDAD: <u>Estado de México</u> | PAGO: **CRÉDITO <input checked="" type="checkbox"/> |
| C.P.: <u>55419</u> TELÉFONO: <u>22-34-92-79</u> | SISTEMA DE APARTADO <input type="checkbox"/> |

| CANTIDAD | DESCRIPCIÓN | P. UNITARIO | TOTAL |
|-------------------------|--------------------------------|-------------|---------------|
| 1 | Pantalon de Mezclilla Chordate | \$500 | \$ 500 |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| TOTAL | | | \$ 500 |
| ABONO | | | \$ 150 |
| TOTAL A LIQUIDAR | | | \$ 350 |

*En apartados no hay cambios ni devoluciones de dinero.
 *Después del plazo del apartado, no hay cambios ni devoluciones de dinero.
 *Para hacer válida la garantía solo con su nota y la mercancía no debe presentar daños.
 ** Válido solo para el local 1.
 DOCUMENTO NO VÁLIDO COMO FACTURA

NOTA DE VENTA BOUTIQUE "XXX"

FOLIO: 1004

| | |
|--|--|
| NOMBRE: <u>Estrella Wendylyne Aguilera Codes</u> | FECHA: <u>20-Oct-19</u> |
| DIRECCIÓN: <u>Calle Lazaro Cardenas Mz 8 Lt 10</u> | CONDICIONES DE CONTADO <input type="checkbox"/> |
| CIUDAD: <u>Estado de México</u> | PAGO: **CRÉDITO <input checked="" type="checkbox"/> |
| C.P.: <u>55418</u> TELÉFONO: <u>51-26-01-84</u> | SISTEMA DE APARTADO <input type="checkbox"/> |

| CANTIDAD | DESCRIPCIÓN | P. UNITARIO | TOTAL |
|-------------------------|-----------------------|-------------|---------------|
| 1 | Pans color vino | \$ 350 | \$ 350 |
| 1 | Blusa coral Anastacia | \$ 220 | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| TOTAL | | | \$ 570 |
| ABONO | | | \$ 200 |
| TOTAL A LIQUIDAR | | | \$ 370 |

*En apartados no hay cambios ni devoluciones de dinero.
 *Después del plazo del apartado, no hay cambios ni devoluciones de dinero.
 *Para hacer válida la garantía solo con su nota y la mercancía no debe presentar daños.
 ** Válido solo para el local 1.
 DOCUMENTO NO VÁLIDO COMO FACTURA

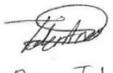
Como se observa, las notas de ventas están foliadas con la finalidad de llevar un mejor control, y queden registrados con un único número de folio de las ventas realizadas, así mismo, los letreros de los locales son de gran utilidad al mencionarles que, si no les entregan la nota, la prenda es gratis, por lo que esta medida conlleva a responsabilizar a las empleadas, ya que su obligación es asegurarse de que el cliente se sienta satisfecho y seguro con la compra que realiza por la seriedad que se muestra al entregarle una copia de la nota de venta,



de lo contrario, en caso de no hacer entrega de dicha nota toda la responsabilidad será de la empleada.

Aplicación de Arqueo de caja

En el arqueo de caja se puede observar que como saldo inicial tienen \$1,000 en cada una de las boutiques, por otra parte, deberá registrarse el importe de las ventas en efectivo, a crédito y de contado, una vez más se confirma que el mercado principal son las mujeres, y que el local 1 es donde se obtiene la mayor parte de las ventas a crédito y de contado.

| ARQUEO DE CAJA | | | | |
|---------------------------------|---|---|--|---|
| | Local 1 | Local 2 | Local 3 | Local 4 |
| Fecha: | 22-Oct-19 | 22-Oct-19 | 23-Oct-19 | 23-Oct-19 |
| Vendedora: | Liliana Morales Juárez | Ma. Elena Hernández S. | Alicia Ramirez Soto | Jorge Rojas Talentino |
| Saldo Inicial: | \$1,000 | \$1,000 | \$1,000 | \$1,000 |
| Ingresos | \$2,340 | \$ 720 | \$ 620 | |
| Ventas en efectivo: | \$1,990 | \$ 570 | \$420 | \$ 1,200 |
| Ventas a crédito: | \$ 350 | | | |
| Ventas por sistema de apartado: | | \$150 | \$ 200 | |
| Billetes de \$500.00 | 3 \$1,500 | 2 \$1,000 | 1 \$ 500 | 1 \$ 500 |
| Billetes de \$200.00 | 5 \$1,000 | 2 \$ 400 | 5 \$1,000 | 3 \$ 600 |
| Billetes de \$100.00 | 6 \$ 600 | 3 \$ 300 | | 2 \$ 200 |
| Billetes de \$50.00 | 4 \$ 200 | | | 6 \$ 300 |
| Billetes de \$20.00 | | | 5 \$ 100 | |
| Monedas de \$10.00 | 4 \$ 40 | 1 \$ 10 | | |
| Monedas de \$5.00 | | 2 \$ 10 | | |
| Monedas de \$2.00 | | | 10 \$ 20 | |
| Monedas de \$1.00 | | | | |
| Monedas de .50 | | | | |
| Total de saldo en caja | \$3,340 | \$1,720 | \$1,620 | \$2,200 |
| |  |  |  |  |
| | Liliana Morales J. | Ma. Elena Hernández S. | Alicia Ramirez Soto | Jorge Rojas Talentino |
| | Nombre y firma de la vendedora | Nombre y firma de la vendedora | Nombre y firma de la vendedora | Nombre y firma de la vendedora |



Cabe señalar que las notas de venta y el arqueo de caja nos ayuda a encontrar los faltantes o sobrantes de las ventas realizadas, el control que llevaba anteriormente la dueña era de cierta manera bueno, sin embargo el delimitar funciones y responsabilidades de las empleadas ayudó a que los formatos se llenen de manera correcta y exista un mejor control de las ventas, así como de las entradas y salidas de dinero.

Es conveniente mencionar que el formato que se utiliza es para los 4 locales, por lo que al final no solo se obtiene el resultado de cada local, sino además se obtiene el resultado global de las entradas y salidas de dinero por las ventas realizadas durante el día. Por lo anterior, le será útil para tener la certeza de las próximas entradas de dinero con respecto al crédito que otorga y de los sistemas de apartados, todo esto respaldado con las notas de venta en los que indica si el cliente realizó la compra en efectivo, crédito o sistema de apartado.

Diseño de una aplicación para el control de pagos

Por otra parte, se propone el siguiente diseño de una aplicación para el control de ventas a crédito o por sistema de apartado en el cual se puede observar la prenda que se desea adquirir y la deuda actualizada según los pagos realizados.

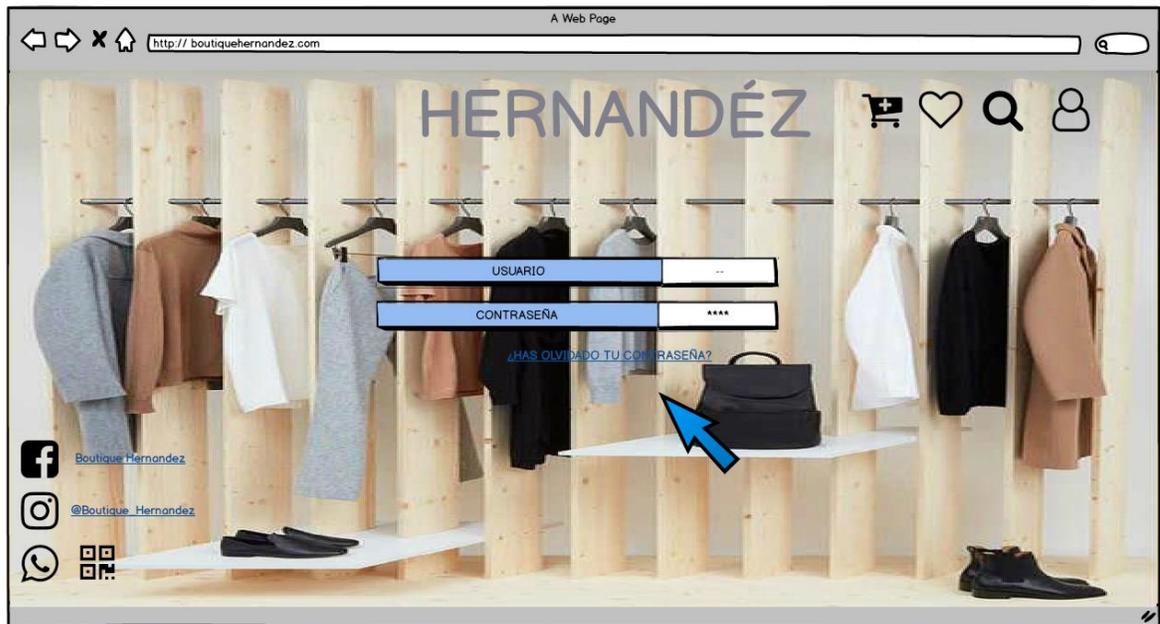




| TOTAL DE LA DEUDA* | FECHA | ABONO | DEUDA ACTUAL |
|--------------------------|----------|-------|--------------|
| CHAMARRA PIEL \$1000 | 15/10/19 | \$100 | \$900 |
| VESTIDO \$800 | 15/10/19 | \$80 | \$720 |
| PANTALON TIRO ALTO \$600 | 15/10/19 | \$60 | \$540 |
| BOTINES NEGROS \$1500 | 15/10/19 | \$150 | \$1350 |
| | | | |
| | | | |

SALIR





Los clientes podrán acceder al control de sus pagos por medio de un correo electrónico y contraseña, mientras que la dueña tendrá acceso a la aplicación por medio de un usuario con una contraseña para consultar la deuda actual o en su caso si el cliente ha liquidado, a su vez esta aplicación le sirve para observar las fechas de pago las cuales serán un indicador de los clientes morosos y los clientes que pagan puntualmente.



CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como objetivo identificar y analizar la importancia de llevar a cabo una planeación y control administrativo-financiero de una Mipyme comercial, para reconocer el efecto en el funcionamiento de las cuentas por cobrar y partiendo de la hipótesis de que, si una Mipyme comercial lleva a cabo la planeación y control administrativo financiero, es posible que tenga un mejor funcionamiento de las cuentas por cobrar que le permitirá mejorar el servicio a sus clientes; se cumple con el objetivo establecido y se confirma la hipótesis.

Mediante lo expuesto a lo largo de este trabajo de investigación (tesis) se concluye que la planeación y control administrativo-financiero influye de manera significativa para que las cuentas por cobrar funcionen de forma adecuada y se obtengan los resultados esperados, es decir, debido a la omisión o falta de controles no es posible determinar si se está operando eficientemente, es por esa razón que se propusieron herramientas tanto administrativas como financieras para la implementación de control administrativo y financiero en las cuatro *boutiques*, una vez analizada la situación en la que encuentra y los servicios que le ofrece a sus clientes la entidad económica.

Como ya se mencionó anteriormente la Mipyme comercial representa parte importante para el desarrollo económico de México en cuanto a la producción bruta nacional.

Por otra parte, las cuentas por cobrar en el caso de estudio de la Mipyme comercial representa un papel importante debido a que muchos negocios optan por ofrecer crédito a sus clientes, para que, de esta manera, puedan obtener mayores ingresos; por esta razón se deben establecer políticas para el otorgamiento de estos créditos, en las cuales se establezcan condiciones para el otorgamiento de los mismos. Una vez otorgados los créditos es indispensable establecer plazos y montos para la liquidación del crédito, estas políticas tendrán



el objetivo de corroborar si el cliente es apto o no para pagar un crédito y a que tiempo; de esta manera se evitará tener pérdidas en la mercancía o en los ingresos, respaldándose en estos procesos de control.

El hecho de no llevar un adecuado manejo, registro y control de las cuentas por cobrar puede ocasionar mayores problemas en la entidad, por ejemplo, como el que la empresa o establecimiento no cuenten con solvencia económica.

Es importante aclarar que algunos dueños realizan planes o estrategias de acuerdo a su experiencia dentro del mercado, y que si bien es cierto es una manera de planear para ellos, la aplicación de objetivos, metas, políticas, estrategias o acciones a realizar dentro de una Mipyme ayudarán a un mejor crecimiento de la misma.

Se considera que la Planeación y el Control Administrativo-Financiero van de la mano, debido a que un organigrama ayuda a delimitar las actividades que debe realizar una persona en su puesto y para que estas acciones se cumplan, es necesario establecer controles, en este caso la elaboración de un perfil de puesto en el cual se identifican las actividades y responsabilidades de cada empleado(a), así como las actitudes o aptitudes con las que debe contar. A partir de esta elección se puede identificar si la persona cumple con estos requisitos y si es así, seguramente su desempeño será eficiente y también se apegará a la autoridad y responsabilidad establecida y reportará a quien este a su cargo.

El establecimiento de políticas, responsabilidades, así como el cumplimiento de objetivos también se ven reflejados en el control Financiero, debido a que también se establecen procedimientos para llevar un mejor manejo, registro y control del dinero; como lo son la elaboración de reportes que serán supervisados por la dueña y firmados por las empleadas.

El que no exista una adecuada planeación, evita el establecimiento de controles debido a que no hay objetivos o metas que seguir, es decir, una finalidad para



llevar el control y cuidado del negocio, en el caso de que esta boutique siguiera creciendo.

En esta investigación realizada se logró identificar que la dueña de la boutique ha permanecido en el mercado debido a su planeación empírica, es decir, planeación a base de sus experiencias a través de los años en el mercado, lo cual es importante mencionar, sin embargo, de igual manera es importante recalcar que el establecimiento de objetivos y metas a cumplir con la aplicación de algunas herramientas ayudaran a cumplir con dichos objetivos.

Por este motivo es importante mencionar que al analizar las herramientas que llevaba a cabo día a día para el cumplimiento de sus objetivos logramos identificar que podrían mejorarse con el uso de las herramientas que se propusieron anteriormente, debido a que la dueña nos explicaba que su principal mercado eran mujeres de 20 a 50 años, y que las ventas realizadas con mayor frecuencia son a crédito por la capacidad de pago en la localidad de Tulpetlac pero estas ventas solo las realiza en el local 1, mientras que en la mayoría de sus locales opta por vender a través de un sistema de apartado, y que a pesar de esta situación obtiene mayores ingresos de ventas en efectivo y a crédito en el local 1 que en los tres locales juntos.

Por esta razón nos enfocamos a las cuentas por cobrar, ya que la mayoría de sus ventas a crédito y por sistema de apartado podrían extraviarse, debido a que los registros se llevan en libretas.

Por tal motivo se decide realizar las propuestas mencionadas, ya que, con la ayuda de la información proporcionada por la dueña a través de las entrevistas realizadas, acerca de la aplicación de planeación y control de su negocio, así como las problemáticas que enfrenta la misma día a día, nos ayudaron a plasmar la planeación y control administrativo financiero para su aplicación.



La aplicación de estos formatos en el negocio nos ayudó a que la dueña como primer punto observara que los empleados que debe contratar deben tener como mínimo un año de experiencia, y la secundaria terminada, ya que por las mismas razones las empleadas o empleados simplemente dejan de presentarse a trabajar sin presentar una renuncia, por lo que la dueña tiene que parar sus ventas cerrando el local hasta encontrara a alguien más, además identifiqué que es muy importante delegar funciones y responsabilidades a los empleados, debido a que muchas veces no se cumple con todas las actividades a realizar, o se evade la responsabilidad al no presentar informes o formatos a la dueña, así como el no llevar de manera adecuada sus registros.

Por otra parte, cabe destacar que la aplicación de nuestros formatos ayudó a que la dueña identificara los ingresos de ventas de contado, a crédito y por sistema de apartado que a su vez deberán coincidir con los ingresos registrados en las notas de venta.

Posteriormente se realiza el diseño de una propuesta de aplicación móvil para el registro de pagos de ventas a crédito y por sistema de apartado en donde se puede identificar la prenda, la fecha de abono y la deuda actual, de esta manera la dueña pudiera identificar a sus clientes morosos.

Es importante mencionar que la tabla de control de pagos fue diseñada principalmente para la dueña, pero el llevar la aplicación móvil ayudará no solo a la dueña, sino también a sus clientes.

Es por esta razón que confirmamos que la planeación y control administrativo-Financiero, van de la mano, porque además se realiza la aplicación del proceso administrativo para tener un mejor control del registro de las ventas, así como entradas y salidas de dinero.



BIBLIOGRAFÍA

Castro, J. (2014). Beneficios de una gestión eficiente de tus cuentas por cobrar. Recuperado el 25 de febrero de 2019, de <https://blog.corponet.com.mx/beneficios-de-una-gestion-eficiente-de-tus-s-por-cobrar>

Cervantes García, J. (2010). Historia de las Pymes en sitio web. Wordpress.com. Recuperado el 14 de Mayo de 2019, de <https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de-las-pymes/>

Chiavenato I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. (8a Edición). México. McGraw Hill

Ciclo de Riesgo México (2014, Mayo). Las 5 “C” del crédito en la empresa, Ciclo de Riesgo México La Revista para expertos del mundo del crédito y la cobranza. Pp.42-44. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, en: <http://cicloderiesgo.com/mexico-ciclo-de-riesgo-4.pdf>

Del Valle Córdova E. E. (S.F.). Crédito y cobranza. Facultad de Contaduría en administración. Recuperado el día 03 de agosto de 2019 de: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/543>

Dini, M. y Stumpo, G. (2019). MiPymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis. Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

García Manzano, M. (S.F.). Importancia de la Contabilidad Administrativa en la planeación, control y toma de decisiones de las Pymes, Colegio de contadores públicos de México, Recuperado el 14 de junio de 2019 en: https://www.ccpm.org.mx/espaciouniversitario/trabajos_ganadores/trabajos_octavo/QUINTO%20LUGAR%20.pdf



Google Maps, (2018). Tienda de Ropa Live. Recuperado el 05 de Noviembre de 2018, de:

<https://www.google.com.mx/maps/place/Tienda+De+Ropa+Live/@19.5739939,-99.0557136,19z/data=!4m8!1m2!2m1!1sBOUTIQUE+TULPETLAC!3m4!1s0x85d1f055c1faac8b:0xf96c6d2648c0716a!8m2!3d19.5740499!4d-99.0556855>

Guajardo Cantú G. y Andrade de Guajardo N. E. (2008). Contabilidad Financiera (Quinta Edición). McGraw-Hill

H. Ayuntamiento de Ecatepec de Morelos (2013), Santa María Tulpetlac. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de: <http://ecatepec.gob.mx/santa-maria-tulpetlac/>

Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, M., (2014). Metodología de la investigación. (Sexta Edición). México. McGraw-Hill

Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la Republica (2002, julio). Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México. Evolución, Funcionamiento y Problemática. Recuperado el 18 de Junio de 2019, en: <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/1718>

Instituto Mexicano de Contadores Públicos [IMPC]. (2019). Normas de Información Financiera (NIF) 2019. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2014). Censos Económicos 2014, Resultados definitivos Julio de 2015. Recuperado el 10 de abril de 2019, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/pprd_ce2014.pdf

INEGI, (2014). Censos Económicos 2014, Resumen de los resultados definitivos. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/frrdf_ce2014.pdf



INEGI, (2014). Censos Económicos 2014, Comercio. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/mcome_ce2014.pdf

INEGI, (2014). Censos Económicos 2014, Comercio. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/infografias/income_r_ce2104.pdf

INEGI, (2014). Censos Económicos 2014, Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/infografias/infmipymes_ce.pdf

INEGI, (2014). Censos Económicos 2014. Estado de México. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/mex_ce2014.pdf

Koontz, H., Weihrich H., & Cannice, M. (2014). Administración: una Perspectiva Global y Empresarial. 14a ed. México. McGraw Hill.

Mayer-Granados, Elizabeth Lizeth; Jiménez-Almaguer, Karla Paola Las incubadoras de negocios en México: un análisis descriptivo Ciencia UAT, vol. 6, núm. 2, octubre-diciembre, 2011, pp. 8-13 Universidad Autónoma de Tamaulipas Ciudad Victoria, México. Recuperado el 25 de Mayo de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/4419/441942926007.pdf>

México, (2019). Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. (2019). Diario Oficial de la Federación. Recuperado el 20 de Agosto de 2019, de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf



Morales Castro, Arturo y Morales Castro, José Antonio. (2014). Planeación Financiera. Grupo Editorial Patria. Primera edición Ebook. México. Recuperado el 28 de Mayo de 2019, de https://books.google.com.mx/books?id=SdvhBAAQBAJ&printsec=frontcover&q=PLANEACI%C3%93N&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi81-2YtL7iAhXHna0KHQ_QDdAQ6AEIKTAA#v=onepage&q=PLANEACI%C3%93N&f=false

Münch, L. (2010). Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. (Primera Edición). México. Pearson.

Pérez Castañeda, S., Cruz Ramírez, D., García Bravo, M. M., Piedra Mayorga, V. M. (2012). *Riesgos empresariales en las MiPymes comerciales*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado el 26 de Mayo de 2019, de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5527/los_riesgos_empresariales.pdf

Real Academia Española. (2019). Boutique. *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 30 de Agosto de 2019, de <https://dle.rae.es/?id=608tuXd>

Robles Roman, C. R. (2012). Fundamentos de administración financiera. (Primera Edición). México. Red Tercer Milenio S.C. Recuperado el 28 de Julio de 2019, de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/CF/FN/AM/12/Admin_financiera.pdf.

Saavedra G., M. L. y Hernández C., Y. (2008, julio-diciembre) Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica... Actualidad Contable Faces Año 11 N° 17, Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela. (122-134). Recuperado el 09 de junio de 2019, de <http://www.redalyc.org/html/257/25711784011/>



Sánchez, I. (2012). Planeación (Concepto, importancia, principios y etapas). Recuperado el 29 de Noviembre de 2018, de: <http://adminteso1.blogspot.com/2010/>

Secretaría de Economía. (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. México. Cámara de Diputados. Recuperado el 17 de Junio de 2019, de dof.gob.mx/nota_to_doc.php?codnota=5096848

Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (s.f.). Capítulo I Las Pymes en México. *Ptolomeo. Repositorio digital de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México. México*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/89/A4.pdf>

Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (s.f.). II. Teoría de la Planeación. Recuperado el 28 de Mayo de 2019, de http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAII.1.pdf.

Valdés Díaz de Villegas, J. y Sánchez Soto, G. (2012). Las Mipymes en el Contexto Mundial: sus particularidades en México. *Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, [en línea] VII(14), pp.126-156. Recuperado el 25 de Mayo de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>

Vallado Fernández R. H. (2012). Administración Financiera de las Cuentas por Cobrar. México: Facultad de Contaduría y Administración. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/FN03_admonfinancieradelasCxC.pdf

Weston J. F. y Brigham E. F. (1994). Fundamentos de la Administración Financiera. (Décima Edición). México. McGraw Hill.