



**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**EFICIENTIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL QUE
PRESENTA:**

L.A. GRACIELA PÉREZ OCHOA

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ESTRATEGIAS CONTABLES**

**DIRECTORA DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN:
M.E.C. GABRIELA CASTREJÓN FLORES**

DURANGO, DGO., JULIO 2022

ÍNDICE

ÍNDICE	i
ÍNDICE DE IMÁGENES	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICAS	vii
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO.....	3
Organización.....	3
Concepto de organización	3
Economía.....	7
Microeconomía	8
Macroeconomía	9
Relación de la economía con la contabilidad.....	10
Cultura	10
Cultura organizacional	11
Contabilidad	12
Contabilidad financiera	13
Consultoría Profesional.....	19
Estándar de competencia EC0-359	20
MARCO CONTEXTUAL.....	32
Generalidades.....	32
Entorno Mundial.....	32
Marco específico	42
Entorno Nacional	42
Entorno Estatal (Durango, Méx.)	57
MARCO ORGANIZACIONAL.....	61
Antecedentes	61
Ubicación	62
Estructura organizacional.....	63

Especificaciones	64
Normatividad.....	65
Generalidades.....	65
METODOLOGÍA.....	66
Descripción de la norma ECO359.....	66
ENAFIN y ENAPROCE	68
Herramientas de análisis.....	69
Gráfica de Gantt o Cronograma.....	69
Semaforización	70
Matriz de Priorización	70
FODA.....	73
CANVAS	76
Análisis Vertical y Horizontal de la Información Financiera.....	78
RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO FINANCIERO	83
Problemática detectada	84
Alternativas de Solución	85
Evaluación de alternativas	86
Sistemas de mejora propuestos en el ámbito financiero.....	88
Fases de Implementación del Sistema de Mejora	91
Resultados esperados	92
Requerimientos.....	93
Cronograma propuesto de actividades para la implementación de la mejora.....	93
Propuestas adicionales	94
Endeudamiento de la empresa	94
Deficiencia en la Planeación Estratégica	96
Desconocimiento de la Satisfacción del Cliente	97
CONCLUSIONES.....	98
APRENDIZAJE.....	99
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	108
Anexo A . Grupos o asociaciones que impulsan a las MIPyMES en Durango	108
Anexo B. Norma EC0-359	110

Anexo C. Guion de entrevista	111
Anexo D. Carta de Presentación de Intervención Profesional	113
Anexo E. Carta de Confidencialidad	114
Anexo F. Carta de aceptación de la Intervención Profesional	120
Anexo G. Reporte de entrevista conforme a norma EC0-359.....	121
Anexo H. Oficio de cierre de la Intervención Profesional	124
Anexo I. Matriz de Priorización	125
Anexo J. Manual de Uso del Gestor para registro de operaciones GEREO .	126
Anexo K. Manual de Uso del Control maestro de Amortizaciones.....	127
Anexo L. Procedimiento para utilizar la Encuesta de Satisfacción del Cliente	128
Anexo M. Formulario de Satisfacción del Cliente	130

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Análisis FODA	25
Imagen 2. Diagrama de Ishikawa de problemática administrativa.....	26
Imagen 3. Modelo de negocios Canvas	30
Imagen 4. Principales desafíos de la variable de Finanzas.....	39
Imagen 5. Ubicación de la empresa	62
Imagen 6. Organigrama de la empresa	63
Imagen 7. Amplia gama de productos.....	64
Imagen 8. Fases de la norma ECO359	66
Imagen 9. ENAFIN y ENAPROCE (vínculo).....	68
Imagen 10. Interfaz de la Matriz de Priorización vs. Semaforización	70
Imagen 11. Escala de resultados (total obtenido)	72
Imagen 12. Matriz de Priorización	72
Imagen 13. Razones Financieras, según tipo	79
Imagen 14. Menú del Gestor para registro de Operaciones GEREO.....	88
Imagen 15. Macro principal de menú FACTURA_REMISIÓN.....	89
Imagen 16. Interfaz del CONCENTRADO_VENTAS	89
Imagen 17. Macros alternativas de menú FACTURA_REMISIÓN	89
Imagen 18. Formato para Remisión o Factura del Gestor para Registro de Operaciones	90
Imagen 19. Acumulado en CONCENTRADO_VENTAS	90
Imagen 20. Interfaz de MENÚ_OPERACIONES en GESTOR PARA REGISTRO DE OPERACIONES	91
Imagen 21. Diagrama de Flujo de la Implementación	92

Imagen 22. Cronograma de Actividades propuestas para la implementación de sistema de mejora	93
Imagen 23. Tabla de amortización de créditos.....	95
Imagen 24. Cultura Organizacional	96
Imagen 25. Encuesta de Satisfacción del Cliente	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas grandes y MIPyMES.....	1
Tabla 2. Estratificación de los establecimientos micro, pequeños y medianos (MIPyMES).....	42
Tabla 3. Número de empresas MIPyMES en Durango por sectores.....	58
Tabla 4. Número de empresas según la manera de cómo han llevado la contabilidad de la empresa por sectores estratégicos 2018.....	60
Tabla 5. Funciones por puesto	63
Tabla 6. Cronograma de actividades de Intervención Profesional	69
Tabla 7. Riesgo versus Impacto	72
Tabla 8. Matriz FODA de la empresa intervenida.....	74
Tabla 9. Estrategias resultantes del cruce FODA.....	75
Tabla 10. Modelo de negocios CANVAS para diagnóstico de la empresa.....	77
Tabla 11. Estado de Resultados de la empresa.....	80
Tabla 12. Estado de Situación Financiera, al 30 de Septiembre 2021	81
Tabla 13. Razones Financieras e Interpretación de la empresa	82
Tabla 14. Valoración de alternativas para el empresario	87

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Empleo vs. tamaño de empresas y trabajadores autónomos	35
Gráfica 3. Aportación de la MIPyMES AL PIB del país	36
Gráfica 5. Porcentaje de supervivencia para empresas de América Latina	40
Gráfica 6. Establecimientos de propietarios MIPyMES por tamaño 2018	43
Gráfica 7. Establecimientos de propietarios MIPyMES por actividad económica 2018	43
Gráfica 8. Establecimientos MIPyMES por tamaño según tipo de propietario 2018	44
Gráfica 9. Establecimientos MIPyMES de propietarios por sector de actividad según tipo de propietario 2018	44
Gráfica 11. Principal limitante para el acceso de financiamiento en las MIPyMES 2018	46
Gráfica 12. Fuentes de los préstamos, créditos o financiamiento en MIPyMES según tipo de propietario 2018	47
Gráfica 13. Usos de los préstamos, créditos o financiamiento en los establecimientos MIPyMES según tipo de propietario 2018.....	48
Gráfica 14. Contribución de cada segmento de las empresas a la producción nacional	49
Gráfica 15. PIB al segundo trimestre de 2021. Serie desestacionalizada (mdp precios 2013).....	50
Gráfica 16. Uso de sistemas de control de gastos e ingresos en las MIPyMES según tipo de propietario 2018	51
Gráfica 17. Razón principal por la que no desean crecer.....	52
Gráfica 18. Distribución del número de empresas que imparten capacitación por el tamaño de la empresa.....	53

Gráfica 19. Expectativas de los ingresos para los próximos seis meses, según escenarios.....	56
Gráfica 20. Retraso en el pago de deudas por tamaño de empresa	56

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Propuesta de Intervención Profesional presentado por la **C. GRACIELA PÉREZ OCHOA**, para la obtención de grado de **MAESTRA EN ESTRATEGIAS CONTABLES** titulado **"EFICIENTIZACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE"**.

DIRECTOR DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: M.E.C. Gabriela Castrejón Flores

JURADO

PRESIDENTE: M.F. Rosa Martha Ortega Martínez

VOCAL: Dr. Sergio Arreola Gurrola

SECRETARIO: M.E.C. Gabriela Castrejón Flores

SUPLENTE: M.A.P. Carlos Quiñones Navarrete

SUPLENTE: M.M. Claudia Irene Portillo Del Campo



Victoria de Durango, Dgo., a 21 de junio de 2022

RESUMEN

La intervención se realizó en una microempresa duranguense, dedicada a la compra-venta de equipos de telefonía (básicamente marca Iphone) nuevos y seminuevos; de accesorios y servicio de mantenimiento a equipos. Asimismo, la empresa, en un gesto de solidaridad e impulso, arrenda parte de su espacio para promocionar y vender otros productos locales.

El objetivo de la intervención (EC0-359) es la determinación de factores críticos y áreas de oportunidad que prevalecen en la empresa y que, de alguna manera, impiden el crecimiento y expansión del negocio. Esto se realizó a través de un análisis a las diversas áreas y operaciones. Se aplicaron herramientas metodológicas para obtener un diagnóstico de las condiciones actuales que afectan la operación empresarial, entre las cuales destacan el escaso registro de operaciones, decisiones crediticias equívocas y el desconocimiento de la satisfacción del cliente. Con base en ello, se realizó una propuesta en 3 vertientes para abatir la problemática predominante y eficientar los procesos operativos y productivos para que el empresario cuente con elementos suficientes para la toma de decisiones.

El estudio duró 8 semanas de trabajo, incluyendo búsqueda de información, investigación descriptiva y de campo para el desarrollo de propuestas de mejora y culminó con la entrega de resultados.

PALABRAS CLAVE: microempresa, EC0-359, expansión, operaciones, satisfacción del cliente, mejora.

ABSTRACT

The intervention was carried out in a micro-enterprise in Durango, dedicated to the purchase and sale of new and semi-new telephone equipment (basically Iphone brand); accesories and equipment maintenance service. Likewise, the company, in a gesture of sisterhood and encouragement, leases part of its space to promote and sell other local products.

The objective of the intervention (EC0-359) is to determine the critical factors and áreas of opportunity that prevail in the company and that, in some way, impede the growth and expansión of the business. This was done through an anlysis of the various operations. Methodogical tools were applied to obtain a diagnosis of the current conditions that affect the business operation, among which the por record of operationes, erroneus credit decisions and the lack of knowledge of customer satisfaction stand out. Base on this, a 3-pronged proposal was made to reduce the predominant problems and streamline the operational and productive processes so that the entrepreneur has sufficient elements for decision-making.

The study considered 8 weeks of work, including information search, descriptive and field research for the development of proposals for improvement and culminated with the delivery of results.

KEY WORDS: microenterprise, EC0-359, expansion, operations, customer satisfaction, improvement.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la PYMES constituyen uno de los ejes rectores en la economía de los diversos países. En México y según datos del INEGI (ECOVID-IE, 2020, pág. 1/3), para los 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal registrados en los Censos Económicos de 2019, el 99.8% pertenecen al conjunto de MIPYMES, durante el 2020 se estima una disminución a 3.9 millones de negocios que sobrevivieron por efecto de pandemia COVID-19. Más de 1 millón de establecimientos cerraron definitivamente. Esto también provocó que más de 3 millones de personas perdieran su empleo y las que permanecieron también se vieron afectadas al pasar de 1.23 millones de personas ocupadas a sólo 1.14 millones.

MIPYMES es el acrónimo que hace referencia al conjunto de unidades económicas conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas. Con base en la estratificación establecida (SE, 2009) en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, la estructura de las MIPYMES es la siguiente:

Tabla 1. Empresas grandes y MIPyMES

Tamaño de empresas	Sector	Rango de número de trabajadores
Micro	Todas	Hasta 10
Pequeña	Comercio	De 11 hasta 30
	Industria y Servicios	De 11 hasta 50
Mediana	Comercio	De 31 hasta 100
	Servicios	De 51 hasta 100
	Industria	De 51 hasta 250

Fuente: PROGRAMA Especial para la Productividad y la Competitividad 2020-2024, DOF: 31/12/2020.

Bajo este parámetro la empresa intervenida se sitúa en la categoría de empresas Micro en México pues cuenta con 3 personas trabajando de forma permanente, en el sector de comercio.

La investigación incluye aspectos generales de la empresa, según los datos que proporcionó la empresaria. En el apartado de metodología se hace una explicación breve, de las herramientas utilizadas, tanto para la propia intervención (EC0-359, 2013) como para llevar a cabo el diagnóstico.

Posteriormente, se determina la problemática existente de acuerdo con el diagnóstico realizado mediante la matriz de priorización. Estos constituyen los hallazgos susceptibles de atención.

También se determinan las posibles alternativas de solución que tiene el empresario para hacer frente a los hallazgos encontrados, así como la evaluación de éstas. Entre ellas se incluyen los sistemas de mejora propuestos. Una vez determinada la mejor propuesta bajo las condiciones actuales, se hace una descripción de los sistemas de mejora, identificando los beneficios y/o ventajas que ofrecen.

Por último y no menos importante, el apartado de conclusiones conjunta todo lo desarrollado en la investigación, además de mencionar el aprendizaje obtenido y agradecer a la empresaria por las facilidades brindadas para llevar a cabo la Intervención Profesional.

MARCO TEÓRICO

Organización

Concepto de organización

La naturaleza del ser humano le conduce a expresar comportamientos sociales muy específicos. Desde la necesidad de ser aceptado por un grupo de personas a partir de una escala de valores hasta la necesidad de realizar actividades lúdicas y de recreación. Por otro lado, el ser humano se organiza desde el punto de vista político para ejercer el gobierno y establecer las normativas necesarias para una interacción humana ordenada.

Así pues, el hombre satisface sus necesidades a través de los productos y servicios generados en las organizaciones.

Por consecuencia, la administración estudia en profundidad a las empresas y organizaciones, comenzando por definir organización, según Bravo (1985) citado en Almanza, Calderón & Vargas (2018) “la organización se puede definir como un conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propias y tienen un objetivo específico.”

En función de ello, la organización social integra elementos específicos que le otorgan la esencia de su propia naturaleza.

Se conforma de un grupo de individuos, con un fin específico en común y que usan recursos materiales para la consecución de dicho fin. Para contextualizar el entorno de la organización y su estudio es necesario conocer una tipología o taxonomía de organizaciones. Guajardo (2008) muestra la siguiente clasificación:

- **Organizaciones con fines de lucro.** Su objetivo es la prestación de servicios o la manufactura y/o comercialización de mercancías a sus clientes, actividad que les proporciona un beneficio conocido como utilidad.

- **Organizaciones sin fines de lucro.** Su característica principal es que “no persiguen fines de lucro”. Sí pueden obtener utilidades, sin embargo, a diferencia de las organizaciones lucrativas, las utilidades obtenidas no son destinadas al provecho personal de los socios, sino que se reinvierten a fin de seguir cumpliendo con el objetivo para el cual fueron diseñadas, ya sea la prestación de un servicio o la comercialización de un bien (organizaciones de la salud, educación, beneficencia y otras).
- **Organizaciones gubernamentales.** Todos tenemos conocimiento de las diferentes órdenes de gobierno, ya sean nacionales o subnacionales (estatal, provincial, departamental, municipal, etc.). Los impuestos que pagamos representan una de las formas en que el gobierno recauda sus ingresos y por la cual tiene la responsabilidad de proporcionar los servicios que demanda la sociedad. Por ello, los recursos económicos que las organizaciones gubernamentales manejan son muy cuantiosos y también requieren de información financiera que facilite la toma de decisiones.

Definición de empresa

Partiendo desde la taxonomía de las organizaciones hasta la ejecución de las actividades de las mismas, se observa una cantidad de éstas prácticamente ilimitada y a través de ellas se obtienen mejores satisfactores de necesidades dentro de la vida cotidiana.

Bajo esta perspectiva acuñamos la palabra o término empresa. Mismo que relacionamos como reflejo del pensamiento lateral con un fábrica o proceso productivo específico. En realidad, podríamos asociarla a la capacidad generadora de utilidades de una organización lucrativa. Koontz y Weihrich (p.5, 2013) señalan que el término empresa se refiere a compañías, dependencias de gobierno, hospitales, universidades, y otras organizaciones. Más específicamente, el término empresa es sinónimo de negocio en marcha o bien una organización con fines de lucro.

Thompson (2021) menciona que la empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Según los datos (COEPES, 2015), las pequeñas y medianas empresas, PyMES, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

Hoy día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las PyMES por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local.

Las PyMES en México constituyen el 97% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal de debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana (INEGI, 2005).

Las PyMES cuentan con la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios y tienen la tendencia a realizar actividades autónomas que tienen relación con las empresas más grandes, y de este modo sufriendo la influencia de éstas que suelen someterlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo o establecen una interdependencia.

Estrategias

En el entorno de los negocios, la necesidad de aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano como una estrategia interna es una directriz que toda organización debe considerar puntualmente para enfrentar los desafíos empresariales, siendo necesarias adaptaciones al entorno, manifestando coordinación, orientación y apoyo por parte de un gerente de alto desempeño.

En este sentido, actualmente se ha considerado el desarrollo de competencias estableciendo tres necesidades motivacionales que conducen el comportamiento humano: logro, poder y pertenencia, según Larrosa, Cruz & Sayay (2020). Lo cual permitirá realizar un trabajo con eficiencia, alineándolos a las estrategias de organización.

En lo planteado por (Marín y Campos, 2015; Piñeros et al, 2014; Martínez et al, 2013; McDonald y Marx, 2001) señalado en Gálvez, Hernández & Molina (2015) se menciona que diferentes trabajos muestran la estructura organizacional como uno de los factores que pueden generar diferencias en el desempeño de las empresas, siendo una de las razones por las cuales mantiene su vigencia investigativa. Se debe organizar, establecer y definir la función de cada persona dentro de la entidad, para concretar una tarea determinada con recursos necesarios y poder lograr la meta establecida de la empresa.

Henri Fayol realizó aportaciones significativas a la ciencia administrativa a través de la teoría gerencial y propuso las bases de la departamentalización del trabajo, al igual de Taylor en la administración científica. Sin embargo, Barrios (2007) citado en Larrosa, Cruz & Sayay (2020) manifiesta que la visión que tuvo Fayol de la administración fue idealista, ya que tenía en mente establecer las enseñanzas administrativas a los trabajadores de las empresas, para poder mejorar y conocer las habilidades, generando un ambiente en el cual se pueda laborar con una organización centrada en la tarea de cada trabajador.

Para entender la capacidad de una entidad lucrativa es necesario observar la optimización de los recursos disponibles.

La optimización de los recursos en la organización es un concepto clásico y viene propuesto por Henri Fayol en Cánovas, Loredó & Martín (2021) “se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, sean ellas órganos o personas”.

Importancia de implementar estrategias en las organizaciones

Carmona (2018) considera que la importancia que tiene el hecho de que las organizaciones definan la estrategia que llevarán a cabo para competir en los mercados.

La globalización exige a las organizaciones estar a la vanguardia de las nuevas tendencias, desafíos y retos que exige el mercado, mismo que trae consigo consumidores demandantes de productos innovadores. Por ello, es indispensable que las empresas vayan un paso adelante de los consumidores y la competencia, a través de la innovación y aplicación de estrategias competitivas integrales que contribuyan al óptimo desarrollo de la actividad económica de la organización y al logro de los objetivos a mediano y largo plazo. Es necesario abatir las amenazas, aprovechar las oportunidades, fortalecer los principales ejes de la organización e identificar y optimizar las áreas de oportunidad susceptibles a convertirse en fortalezas.

Economía

Andrés Sevilla (2015) en su artículo *Economía* afirma que es la ciencia social que estudia la forma de administrar los recursos disponibles para satisfacer las necesidades humanas. Analiza el comportamiento, las decisiones y las acciones de los humanos, es decir, estudia cómo las personas, empresas y gobiernos toman decisiones relacionadas con la producción, distribución y consumo.

Para tomar un punto de partida sobre lo anterior es necesario echar un vistazo a lo mencionado por Larroulet & Mochón (1995):

... dicen que estudia la forma en la que los individuos y la sociedad efectúan las elecciones y decisiones para que los recursos disponibles, que siempre son escasos, puedan contribuir de la mejor forma a satisfacer las necesidades individuales y colectivas de la sociedad, de igual forma es la ciencia que estudia la asignación más conveniente de los recursos escasos de una sociedad para la obtención de un conjunto ordenado de objetivos.

En otro sentido Krugman (p.5, 2008) define la economía como “la ciencia social que estudia la producción, la distribución y el consumo de bienes y servicios”. De esta manera entendemos que la economía estudia la distribución de recursos para satisfacer necesidades del hombre en un entorno perene de escasez constante y aprovechando las oportunidades disponibles para la consecución de objetivos precisos establecidos por el propio hombre.

El mismo Krugman (p.5, 2008), define a la economía como “un sistema para coordinar las actividades productivas de la sociedad”. Dicho enfoque sitúa a la economía como una manera de administrar y medir las actividades productivas de una nación a gran escala y, en concordancia con otros autores, esta perspectiva alcanza profundidad al conocer el origen de recursos líquidos frescos (flujo circular de la renta) y reposar en las teorías capitalistas más complejas de la actualidad.

Microeconomía

En (Gil, 2015) se menciona que la microeconomía es la disciplina que estudia el comportamiento económico de empresas, hogares e individuos y su interacción con los mercados. Analiza cómo toman decisiones para asignar sus recursos limitados a las distintas posibilidades.

Además de los agentes económicos, esta rama de la teoría económica se sumerge en las características inherentes de los mercados de bienes y servicios. Describe con precisión el comportamiento de las curvas de la oferta y la demanda, a fin de encontrar un punto de equilibrio adecuado para tomar las decisiones apropiadas en cada mercado y, tomando en consideración el equilibrio total de los agentes económicos y los recursos líquidos generados respectivamente en su actividad productiva, Castillo (p.70, 2012).

Para Castillo (p.70, 2012) la microeconomía tiene los siguientes componentes o grupos de temas:

- I. Economía del consumo o teoría de la demanda
- II. Economía de la producción o teoría de la oferta
- III. Estructuras del mercado de productos
- IV. Intervención del gobierno en el mercado
- V. Estructuras del mercado de factores
- VI. Equilibrio general

Macroeconomía

De acuerdo con (Gil, Macroeconomía, 2015), la macroeconomía estudia el funcionamiento global de la economía como conjunto integrado, para así poder explicar la evolución de los agregados económicos. La macroeconomía estudia temas relacionados al análisis global de la economía. Es decir, no se centra en las dinámicas generadas entre dos agentes del mercado, sino que observa el conjunto del país (o región).

En este tenor, existen indicadores que por excelencia define la macroeconomía, algunos como el producto interno bruto, las exportaciones e importaciones, además de analizar el comportamiento del mercado desde el nivel de un país o nación. Se dice que toma en consideración los números a nivel agregado, por ejemplo, la demanda agregada, la oferta agregada y algunas regulaciones de mercado específicos. De esta forma Castillo (p.74, 2012) indica que la macroeconomía se integra de los siguientes componentes:

- I. Contabilidad nacional: Cuentas nacionales
- II. Mercado de bienes, teoría y política fiscal
- III. Mercado de dinero, teoría y política monetaria
- IV. Mercado de trabajo, teoría y política de empleo
- V. Mercado exterior, teoría y política de comercio exterior
- VI. Ciclos económicos y política de estabilización

Relación de la economía con la contabilidad

En la obra *Los sistemas contables y su relación con la economía* (Méndez Picazo, 2005) especifica que “Los sistemas contables intentan ofrecer la información financiera que los usuarios necesitan para tomar decisiones. Estas necesidades han determinado su evolución, y dicha evolución ha tenido a su vez influencia sobre determinados aspectos, como el desarrollo de mercados más eficientes. De este modo, y a pesar de que son los inversores los principales usuarios según la tendencia actual, la autoridad económica se constituye también como un importante usuario, porque esta información puede incidir sobre el crecimiento económico, que es uno de los principales objetivos que persigue el decisor político. Sin embargo, la información contable no sólo influye en el crecimiento económico, sino que a su vez se ve influido por él, determinando asimismo su evolución” (pág. 421).

Cultura

En todo el mundo se habla de la cultura que existe en las naciones, provincias y regiones específicas de cada localidad de la que se tiene conocimiento. Esta idea parte de un origen etimológico el cual es mencionado por la UNESCO (2006) en Sarduy & Gancedo (2016). El primer elemento de análisis según el autor es la etimología propia de la palabra, la cual conduce a cultivar, agricultura, sembrar algo es el “cultus”. En el segundo elemento lingüístico del término, se tiene el sufijo “ura” que es el resultado de una acción específica.

Dicho origen establece las bases para proyectar a la cultura como una conjunción de rasgos distintivos, espirituales, materiales intelectuales y afectivos que otorgan identidad a un grupo social. Definiendo con precisión las características que lo diferencian del resto de grupos sociales o sociedades. Cultura es también un estilo de vida un “modus vivendus” por medio del cual, se infiere la calidad de vida en una sociedad, cimentada en la escala de valores inmersa en el comportamiento de las personas, asociados directamente a sus derechos y obligaciones fundamentales.

La palabra cultura según la RAE (2021) es denominada como “el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social”. Desde el punto de vista antropológico, la cultura se contempla como algo que se comparte, que se transmite y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades. La cultura se transmite a través de los valores, se traduce en sistemas de creencias y actitudes y se manifiesta por medio del comportamiento.

Cultura organizacional

Las organizaciones manifiestan en su interior, una dinámica denotativa y connotativa en las relaciones e interacciones entre los miembros de la misma, esto se puede definir como cultura organizacional. “La cultura organizacional se expresa a través de estrategias, estructuras y sistema, diseñados y puestos en marcha por la propia organización” según Significados (2021). Cabe mencionar que entre más claros sean estos conceptos en la empresa mayor será su productividad.

Como lo indica Shein (1988) en Significados (2021) existen tres elementos esenciales los cuales llamó Niveles de conocimiento. El primer nivel está integrado por artefactos y símbolos, considerando los elementos visibles tales como: logotipos, arquitectura, estructura, procesos y vestimenta corporativa.

El segundo, se encuentra formado por los valores adaptados que señalan la manera en la cual la empresa expresa las estrategias, objetivos y filosofías. Finalmente, el tercer componente son las suposiciones básicas y subyacentes, mismas que son muy difíciles de reconocer desde adentro.

Este modelo es conocido también como el modelo de la cebolla, pues cada nivel demuestra una capa diferente de la misma y conforme se avanza gradualmente al interior de la organización los cambios potenciales a la cultura organizacional, implican un mayor grado de complejidad. En otro sentido Gibson (p.33, 2011) en Pinto (p.12, 2012) señala que “La cultura organizacional incluye expectativas compartidas, valores, actitudes, ejerce influencia en los individuos, los grupos y los procesos de organización”.

La cultura de una organización (SUAYED, 2017) ayuda a guiar las actividades diarias para que los trabajadores cumplan ciertos objetivos que se han establecido, y a responder con rapidez a las necesidades de los clientes; es decir, conduce lo que los individuos realizan y cómo lo hacen, sin ser supervisados ni dirigidos constantemente. Por eso la cultura es un elemento importante para las organizaciones que son cada vez más complejas.

Cultura financiera

Como ya se ha puntualizado en párrafos anteriores la cultura integra rasgos específicos de un país, región o continente y dando continuidad a ello es necesario abordar un tema difícil para las empresas en México y en Durango capital: la cultura financiera. Memarista (p.132, 2016) Shen, Lin, Tang & Hsiao (2016) citados en Romero & Ramírez (2018), señalan que “Los emprendedores con mayor conocimiento financiero tendrán la posibilidad de administrar mejor sus empresas para un óptimo desempeño incluso tienen menos problemas financieros y saben abordar mejor cualquier inconveniente”. Por ello Romero y Ramírez (2018) definen al conocimiento financiero como “el saber que debe tener un empresario de tal manera que le permita entender la información relacionada con las finanzas personales y los negocios”.

Contabilidad

Es posible definir (Lara Flores, 1999) a la Contabilidad como “la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles (bancos, industrias, comercios e instituciones de beneficencia) Flores (p.9, 1994). La contabilidad (Nuño, 2018) es una ciencia muy amplia, cuyo principal objetivo es el de recoger, estructurar y dar sentido a todos los movimientos que se dan en una empresa. Sin embargo, la empresa es un ente realmente amplio, que cuenta con multitud de departamentos y procesos. Y esto se acentúa conforme más grande es la empresa, donde se producen y ofrecen multitud de productos y servicios, se opera en multitud de espacios geográficos, etc.

Por tanto (Nuño, 2018), trasladar todo eso a términos económicos en la contabilidad de la empresa llega a ser muy complicado y abstracto. Por eso, son muchas las clases de contabilidad que existen. Elegir y basarnos en alguna de las variedades de contabilidad dependerá de muchos factores, como son: el origen de los recursos, la actividad de la empresa o el tipo de información que se trabaje.

- Contabilidad financiera
- Contabilidad administrativa
- Contabilidad fiscal
- Contabilidad de costos
- Contabilidad de gestión (gubernamental)

Para la presente investigación, sólo se analiza la vertiente de Contabilidad Financiera.

Contabilidad financiera

El propósito básico de la contabilidad es proveer información útil, clasificando a la contabilidad en: contabilidad administrativa, contabilidad fiscal y contabilidad financiera. Por lo que la contabilidad financiera, según Guajardo (p.21, 2008) se conforma por una serie de elementos tales como las normas de registro, criterios de contabilización, formas de presentación, etc. A este tipo de contabilidad se le conoce como contabilidad financiera, debido a que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad, así como determinados acontecimientos económicos que le afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos para la toma de decisiones. Este tipo de contabilidad es útil para acreedores, accionistas, analistas e intermediarios financieros, el público inversionista y organismos reguladores entre otros, todos usuarios externos de la información contable.

En otra definición, Romero (p.38, 2010) describe que la contabilidad financiera es una técnica para elaborar y presentar la información financiera de las transacciones (operaciones) comerciales, financieras, económicas y sus efectos derivados, efectuadas por entidades comerciales, industriales, de servicios, públicas y privadas; y cuando se utiliza en la toma de decisiones, se convierte en una rama muy importante, si no es que en la de mayor importancia, de la profesión de la contaduría pública.

La contabilidad financiera (Roldán, 2017) es una rama del área de la contabilidad que se ocupa de sistematizar la información de las actividades y la situación económica de una empresa en un momento del tiempo y a lo largo de su desarrollo.

La contabilidad financiera permite tener un registro histórico y cuantificable de las actividades que realiza una empresa y de los eventos económicos que le afectan.

Objetivo de la contabilidad financiera

La contabilidad financiera tiene dos objetivos principales, dependiendo del usuario de la información:

Interno: Entrega información valiosa acerca de la posición financiera de la empresa lo que permite evaluar los resultados de las decisiones que han sido adoptadas en el pasado. Así, introduce cambios y/o propone nuevas estrategias para planificar a futuro.

Externo: Informa sobre la situación financiera de una empresa lo que facilita hacer comparaciones y atraer a posibles inversionistas. La contabilidad financiera también facilita el control y fiscalización por parte de las autoridades relevantes.

Características de la contabilidad financiera

La contabilidad financiera tiene las siguientes características esenciales:

- Registra de manera ordenada las actividades de la empresa.
- Permite tener un registro histórico de la evolución de la empresa.

- Es un lenguaje de común entendimiento en el área de los negocios e inversiones.
- Se basa en reglas, normas y principios comúnmente aceptados.
- En la mayoría de los países es de carácter obligatorio (al menos para las empresas que alcanzan cierto tamaño mínimo).

La información emitida por la contabilidad financiera se da en forma de reportes, estos reportes por lo general son llamados estados financieros. Según la Norma de Información Financiera A-3 (NIF A-3) los estados financieros básicos son los siguientes (sic):

- Balance de situación.** Es un estado financiero que presenta información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieras con las que cuenta una empresa, ordenando los activos de acuerdo al grado de disponibilidad; y los pasivos de acuerdo al grado de exigibilidad; revelando los posibles riesgos financieros, así como el patrimonio de la empresa a una fecha determinada.
- Cuenta de pérdidas y ganancias.** Llamado así para las entidades lucrativas, o en su caso estado de actividades para entidades con propósitos no lucrativos. Este reporte muestra la información atendiendo a el resultado de las actividades de una empresa a un periodo determinado, lo que se traduce en los ingresos, costos y gastos y finalmente la utilidad o pérdida neta o bien el cambio neto en el patrimonio resultante.
- Estado de cambios en el patrimonio neto.** Dicho estado muestra los cambios en la inversión de los accionistas o dueños realizado o existente a un periodo determinado.
- Estado de flujos de efectivo.** Este último estado proporciona la información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamientos de la entidad a un periodo determinado, ordenado en base a las actividades de operación, inversión y de financiamiento.

- e. **Memoria-notas.** Que integran, expanden y comenta la información obtenida en los demás documentos que integran los estados financieros.

Los objetivos de esta rama de la contabilidad, también denominada contabilidad externa o general, están marcados por las necesidades de los usuarios externos, aunque también es útil para los responsables de la gestión de la empresa. La información dirigida al exterior es generalista y tiene como principal objetivo mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados. Está dirigida a terceras personas que no participan en la gestión, con múltiples necesidades de información, es conveniente que esté normalizada y, como ya hemos indicado, en algunos países está regulada por ley, según Muñoz (p. 40, 2008).

Se entiende (Enciclopedia, 2020) por auditoría de cuentas la actividad consistente en la revisión y verificación de documentos contables, siempre que aquella tenga por objeto la emisión de un informe que pueda tener efectos frente a terceros.

La auditoría de cuentas anuales consistirá en verificar y dictaminar si dichas cuentas expresan la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de la empresa o la entidad auditada, así como el resultado de sus operaciones y los recursos obtenidos y aplicados en el periodo examinado, de acuerdo con el Código de Comercio y demás legislación que le sea aplicable; también comprenderá la verificación de la concordancia del informe de gestión con dichas cuentas.

Importancia de implementación de estrategias financieras

Las estrategias financieras (MONEX, 2021) son decisiones financieras de suma importancia para la vida de las empresas, determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo y deben estar en correspondencia con la estrategia empresarial que se haya establecido con antelación.

Perdomo (p.35, 2002), señala que las estrategias “son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo.”

Rincón, Cherema & Burgos (p.32 2005), afirman que “las estrategias financieras son la planificación de necesidades y usos de fondos de una organización, para proveerse de recursos y poder aplicar los mismos en fines rentables dentro del negocio.”

Según Moreno (p.31, 2012) las estrategias financieras son decisiones a nivel de planeamiento y control orientadas a la gestión de recursos a corto, mediano y largo plazo con el objetivo de que la empresa obtenga una vida crecientemente saludable.

El análisis estratégico (Borges, 2019) se refiere al estudio del ambiente interno y externo de una empresa, con el objetivo de evaluar sus componentes presentes y futuros. A partir de él, es posible estructurar una estrategia con base científica, a fin de facilitar el alcance de una meta determinada, ya sea de crecimiento en el mercado, aumento de ventas con Inside Sales (sic), la disminución de costos con publicidad, etc. Se trata de una forma de investigar, analizar y mapear las particularidades presentes en el alcance de una organización.

La importancia de realizar este análisis estratégico es que brindara la información apropiada para enfocar las estrategias en aspectos claves como:

1. Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
2. Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
3. Fondo de rotación: análisis del equilibrio económico-financiero.
4. Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación, políticas de retención y/o reparto de utilidades.
5. Costos financieros.
6. Análisis de riesgos de los créditos concedidos a clientes.

Análisis e interpretación de la información financiera

Para fines de información financiera (FCA/UNAM), el análisis es el estudio separado que se hace a todos y cada uno de los elementos (conceptos y cantidades) que componen los estados financieros; la interpretación de la información financiera es la explicación de los conceptos y las cifras contenidas en los estados financieros, basándose en el análisis y la comparación de los mismos a través de un juicio personal.

Por medio de la interpretación de los datos presentados en los estados financieros los administradores, clientes, empleados y proveedores de financiamientos se pueden dar cuenta del desempeño que la empresa muestra en el mercado Rosa María del Consuelo (2009).

Método de Análisis verticales

Según (FCA/UNAM), el análisis vertical es aplicable cuando se analizan Estados Financieros de un solo ejercicio:

- Por cientos integrales
- Equilibrio Financiero
- Razones Financieras

Método de Análisis Horizontal

Requiere información financiera (FCA/UNAM) que corresponde a varios periodos sucesivos.

- a. Método de Aumentos y Disminuciones. También nombrado de variaciones que consiste en comparar conceptos homogéneos de dos estados financieros periódicos, donde una cifra es tomada como base arrojando una diferencia positiva o negativa en relación a esa cifra base. Este método es auxiliar para la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera.

- b. Método de Razones Financieras. Para nuestros propósitos, las razones financieras pueden agruparse en cinco tipos; de liquidez, deuda, rentabilidad, cobertura y valor en el mercado (ver apartado de [Metodología](#)).

Interpretación

Se entiende por interpretación (FCA/UNAM) de la información financiera la explicación de los conceptos y las cifras contenidas en los estados financieros, basándose en el análisis y la comparación de los mismos a través de un juicio personal. El analista para interpretar el contenido de los estados financieros debe seguir un proceso mental, que es:

- Analizar,
- Comparar y,
- Emitir juicios personales,
- Volver a analizar,
- Comparar y,
- Emitir juicios personales

Consultoría Profesional

La consultoría (PwC Interaméricas, 2019/2022) es un servicio de asesoría especializada e independiente al que recurren las empresas en diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales, que se sustenta en la innovación, la experiencia, el conocimiento, las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas.

En la actualidad, los empresarios pueden optar por contratar un servicio de consultoría, de acuerdo con Rincón (2012) “la consultoría es un servicio de asesoría contratado por y proporcionado a organizaciones por parte de personal especialmente entrenado y calificado para asistir, de una manera objetiva e independiente a la organización”.

Según (PwC Interaméricas, 2019/2022), afirma que los cambios en el entorno, en las economías, los gobiernos, la competencia, las tecnologías y otros son una constante, al igual que lo es en los negocios.

Estos cambios también generan nuevas oportunidades, pero también conllevan riesgos difíciles de predecir. Las empresas y sus directivos deben estar preparados para estos cambios y adoptar medidas que les permitan anticiparse y aprovechar las oportunidades.

Estándar de competencia EC0-359

Estándar de Competencia (RENEC, 2022) orientado a personas que deban contar con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para desempeñarse como consultores de pequeñas y medianas empresas (PyME's), con actividades que van desde acordar el servicio de consultoría a proporcionar con el cliente, elaborar el diagnóstico general de la empresa consultante, proponer un sistema de mejora, acompañar la implantación de la mejora, hasta cerrar el proceso de consultoría.

Las fases (EC0-359, 2013) que contempla ese estándar de competencia son las siguientes:

1. Acordar el servicio de consultoría a proporcionar.
2. Realizar un diagnóstico general de la empresa.
3. Diseñar un sistema de mejora.
4. Proporcionar asistencia técnica en la implementación del sistema propuesto.
5. Cerrar el servicio de consultoría.

Importancia de la consultoría

La consultoría (AméricaEconomía.com, 2018) es una herramienta estratégica cuyo objetivo es proporcionar asesoría e implementar soluciones enfocadas en aumentar la productividad y competitividad de las empresas aprovechando al máximo los recursos existentes. Contar con el respaldo de un consultor ayuda a entender el entorno de mercado actual, los desafíos y mejorar las áreas de oportunidad.

A pesar de que aún existen muchas empresas que subestiman su importancia, el papel del consultor ha tomado mayor relevancia, a pesar de que suele ser considerado como un gasto innecesario, lo cierto es que ayuda a impulsar el desempeño de diversas áreas, por lo que debe ser visto más como una inversión a corto plazo para la empresa, con el fin de llevar un mejor control sobre la operación, así como de la capacidad de gestión.

Consultoría financiera

Desde el punto de vista de Palomo (2017), “este tipo de consultoría ayuda a la empresa a conocer y analizar sus estados financieros y oportunidades financieras, para dar sentido a las decisiones operativas.

Los estudios de viabilidad y análisis de inversiones (Martín, 2018) también son imprescindibles en cualquier decisión que se deba tomar; puesto que estas afectan de manera directa a la empresa”.

Pérez (2018) a manera de síntesis define a la consultoría financiera como: “la determinación de las necesidades de recursos financieros; la consecución de financiación según su forma más beneficiosa; la aplicación juiciosa de los recursos financieros; el análisis financiero y el análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Algunos de los objetivos de este tipo de consultoría son:

- Planear estrategias financieras.
- Análisis de estados financieros.
- Optimización de flujos de efectivo.
- Análisis de proyectos de inversión.

Cuando se contrata un servicio hay que visualizar las ventajas y desventajas de contratarlo o no. Al hablar de ventajas, podemos destacar que la empresa va a tener control sobre su situación económica, además de que la planeación de estrategias incrementará su rentabilidad, una de ellas es el costo de la consultoría, el hecho que sean servicios profesionales ocasiona que muchas MIPYMES no puedan costear este tipo de servicios, cabe resaltar que una mala decisión puede llevar a una pérdida financiera; por lo que hay que analizar el costo-beneficio de invertir en un servicio de consultoría.

Etapas de la consultoría financiera

Las etapas de la planeación, pueden mencionarse analógicamente como las etapas del método racional. Es decir, al igual que en el método racional se cuentan con distintas etapas similares a las descritas en la literatura consultada. Sánchez (2004) menciona en Mul (2011) que las fases de este proceso son de suma importancia para llegar a los objetivos planteados. Las fases en mención son las siguientes:

Análisis de la situación del negocio. Es necesario revisar toda la información relativa al ámbito fiscal, financiero y jurídico del sujeto tributario. Esto para sentar las bases y detallar las características del propio negocio.

Diagnóstico de la situación. Consiste en revisar la situación fiscal de la empresa, es posible realizarla mediante entrevistas particulares con los responsables de ejecutar esta labor o con el director de la empresa. También es viable recabar información y documentación específica sobre el cumplimiento de obligaciones fiscales, investigando el soporte documental con el que cuenta el contribuyente.

Posibles alternativas. Esta fase conlleva a la evaluación y valoración de las potenciales alternativas. Por ejemplo, realizar la figura “Deducción Inmediata” previo análisis, para la determinación de su uso, quizás escindir o fusionar a la empresa cuando se trate de una persona moral. En otros casos usar las disposiciones fiscales aplicables como en los sectores primarios, que mantienen un esquema de facilidades administrativas.

Utilizar algunas deducciones de impuestos autorizadas y otros estímulos presentes en la legislación fiscal aplicable.

Selección de las mejores alternativas. Aquí se opta por la mejor alternativa. Según las condiciones y figuras jurídico-fiscales aplicables a la empresa, es un costo de oportunidad trascendental ya que, de no utilizar la mejor decisión, se incurre en un desperdicio directo de recursos financieros, minimizando la capacidad de respuesta del negocio. Mientras las alternativas de solución se encuentren dentro del marco legal, no existe ningún problema ético ante la sociedad, sin embargo, mantener un negocio improductivo por la baja optimización de sus recursos, también es mal visto social y económicamente.

Implantación. Se caracteriza por incurrir en costos directos, mismos que deben ofrecer un indicador costo beneficio favorable para optar por la decisión previamente valorada.

Seguimiento. A efectos de revisar el correcto funcionamiento de las estrategias seleccionadas, es necesario asignar a un responsable directo sobre esta actividad. Además de revisar la implantación de las soluciones anteriores, debe compararse lo presupuestado contra lo real y revisar a detalle que se cumpla el indicador previsto costo beneficio.

ANÁLISIS FODA

De acuerdo con (Raeburn, 2021), el análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico. Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones; el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales.

Es una herramienta simple y, a la vez, potente que te ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora. Te permite trabajar para mejorar el negocio y el equipo mientras te mantienes a la cabeza de las tendencias del mercado.

El análisis FODA (analisisfoda.com, 2016) son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio.

Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.

Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

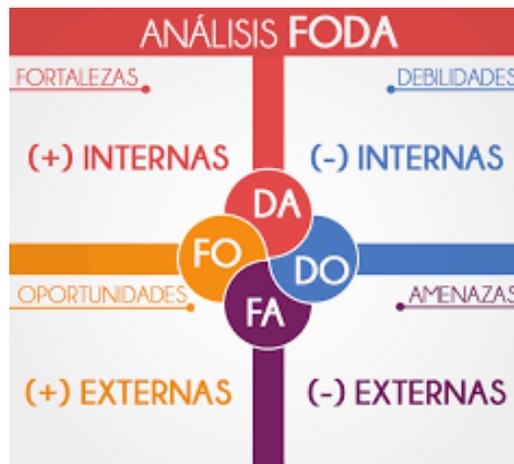
Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo

Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

Se recurre a la matriz (analisisfoda.com, 2016) para desarrollar una estrategia de negocio que sea solida a futuro, a demás, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.

Cabe señalar que, si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz. Enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización o en nuestra vida cotidiana si es el caso, a partir de allí se tomaran eficientes decisiones y las acciones pertinentes. Además, el FODA ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se esta dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia.

Imagen 1. Análisis FODA



Fuente: <https://steemit.com/spanish/@benavetfranco/analisis-foda-de-nuestros-blog-s-de-steemit-ciencia-ingenieria>

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

El Diagrama Causa-Efecto (UNAM, 2002) es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado.

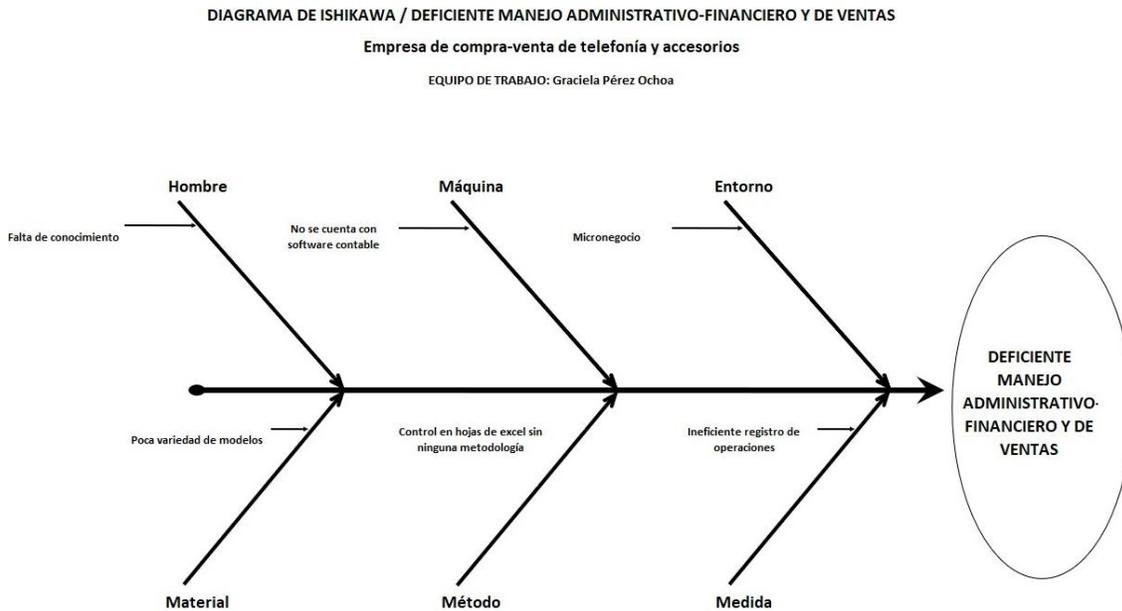
Las características principales del diagrama causa-efecto, también denominado Diagrama de pescado, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de espina, según (UNAM, 2002) son las siguientes:

Impacto visual. Muestra las interrelaciones entre un efecto y sus posibles causas de forma ordenada, clara, precisa y de un solo golpe de vista.

Capacidad de comunicación. Muestra las posibles interrelaciones causa-efecto, permitiendo una mejor comprensión del fenómeno en estudio, incluso en situaciones muy complejas.

Centra la atención de todos los componentes del grupo en un problema específico de forma estructurada y sistemática.

Imagen 2. Diagrama de Ishikawa de problemática administrativa



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la empresa N

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Una matriz de priorización (Martín, 2018) es una herramienta de gestión y control de proyectos que se utiliza para determinar problemas clave y evaluar las alternativas apropiadas ante un objetivo determinado. Es decir, es un sistema que facilita la toma de decisiones y que garantiza que se emprenden acciones basadas en criterios de utilidad objetiva. Ayuda a conocer cuáles son las formas de actuar más rentables y beneficiosas en un caso concreto. Se utiliza en múltiples contextos, que pueden incluir desde la compra de material en una empresa, a la contratación de personal para un proyecto concreto o para ayudar a los gerentes de proyectos a determinar qué problemas deben resolverse primero para cumplir con los objetivos.

Para crear una de estas matrices (Martín, 2018), las cuestiones clave deben priorizarse y ponderarse antes de que las opciones de acción posible puedan aplicarse. Gracias a esta herramienta, se obtiene una puntuación para clasificar las diferentes posibilidades de implementación. Las opciones que obtienen más puntos son las más viables y beneficiosas de llevar a cabo. Hay dos tipos utilizados en la gestión de proyectos, que incluyen las matrices simples y ponderadas. La simple usa cada factor con el mismo peso, mientras que la ponderada da a algunos factores

más valor que a otros.

GRÁFICA DE GANTT

El diagrama de Gantt (Martins, 2022), muy usado en la gestión de proyectos, es un gráfico de barras horizontales que se usa para ilustrar el cronograma de un proyecto, programa o trabajo. Es una forma de visualizar la programación de tu proyecto, de dar seguimiento a los logros y de estar siempre familiarizado con el cronograma de tu trabajo. Cada barra de un diagrama de Gantt representa una etapa del proceso (o una tarea del proyecto) y su longitud, la duración de la tarea. Cuando los miras en perspectiva, los diagramas de Gantt ofrecen a los miembros del equipo un panorama general acerca de cuál es el trabajo que hay que hacer, quién lo hace y cuándo.

SEMAFORIZACIÓN

Para llevar a cabo la medición del cumplimiento de los objetivos (Instituto Tecnológico de Sonora, s.f.), la gerencia puede apoyarse con tecnología, la que le sirve para recolectar, reportar y analizar información de BSC a partir de los indicadores. Para distinguir el progreso de cada indicador, las tecnologías de medición semaforizan con base en su avance, utilizando los colores verde, ámbar y rojo.

El verde representa que el indicador está igual o por arriba de la meta planteada, en otras palabras, que el objetivo se haya cumplido o superado la meta.

El color ámbar se utiliza para mostrar un avance por debajo de lo esperado (meta), pero en un término aceptable, es decir, se representa con ése color cuando el objetivo regularmente es cumplido.

Por último, el color rojo señala que el indicador, está altamente desfasado de la meta que se había propuesta para el mismo, por lo tanto indica que el indicador no se ha cumplido.

CANVAS MODEL BUSINESS

El BMC, o business model canvas (UNIR Revista, 2021), es obra de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur que, en 2011, lanzaron el libro “Generación de modelos de negocio” en el que explicaban cómo elaborar el modelo de negocio de cualquier empresa mediante un documento de una sola página en el que se recogen todos sus elementos fundamentales.

Bajo su punto de vista, el BMC “es la mejor manera de describir un modelo de negocio” porque permite estructurarlo en nueve elementos fundamentales y de manera coherente. Este modelo canvas permite estandarizar el primer paso para poner en marcha una compañía organizando en cuatro áreas—clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica—los módulos fundamentales que configurarán la compañía.

¿Cuál es la utilidad del BMC? El modelo canvas permite contar con un documento sencillo que explique la idea de negocio de forma estructurada, un paso de gran utilidad para comprender el negocio y tener la capacidad de aterrizarlo en un posterior plan de negocio.

¿Cómo se hace un business model canvas?

El modelo canvas divide el negocio en nueve bloques que agrupan las características fundamentales de la empresa que se va a crear:

Segmentos de mercado y clientes a los que se dirige el producto o servicio.

Propuesta de valor: aquello que hace diferente tu producto o servicio del de la competencia.

Canales de distribución del producto o servicio.

Relación con los clientes: las vías y la atención que se proporcionará a los clientes, siempre en línea con los valores de la marca.

Ingresos: equilibrio entre el precio al que deseas vender y el que está dispuesto a pagar el cliente al que se dirige el producto o servicio. Debe apuntar a la rentabilidad del negocio.

Recursos: además de los recursos financieros, serán necesarios recursos humanos y materiales para el desarrollo y ejecución de las iniciativas del negocio.

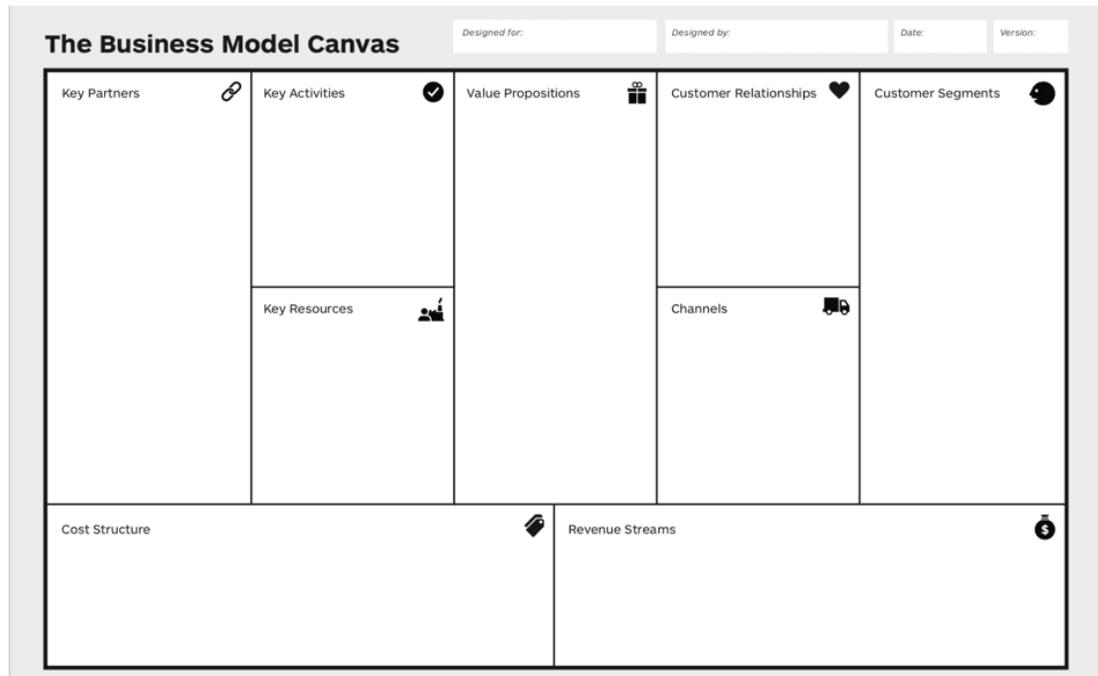
Actividades fundamentales: aquellas necesarias para lograr la propuesta de valor que se ha definido para el producto, desde su diseño, desarrollo y comercialización del producto o servicio.

Socios estratégicos: que permitirán obtener los recursos e impulsar el negocio.

Estructura de costes: definición de la proporción de costes que irá dirigida a cada actividad (desarrollo del producto, acciones de marketing, servicios al cliente...).

El modelo canvas permite al grupo de emprendedores reunirse e ir planteando las preguntas que darán respuesta a cada uno de estos nueve módulos: ¿A qué tipo de cliente nos dirigimos con este producto? ¿Qué valor le aporta? ¿Puedo sacrificar inversión en marketing para derivarla a otro aspecto sin perder alcance? ¿Cómo nos relacionaremos con el cliente? ¿Dónde se podrá adquirir este producto o servicio?

Imagen 3. Modelo de negocios Canvas



Fuente: Strategyzer.com

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Las encuestas de satisfacción del cliente (Qualtrics, 2022) se utilizan para determinar la satisfacción de los clientes con respecto a los productos, servicios o la impresión general de una empresa. Esto permite identificar las necesidades del cliente y cualquier problema con el producto o servicio. La utilización de escalas de calificación permite vigilar los cambios y determinar el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes.

¿Por qué es importante medir la satisfacción del cliente?

La satisfacción del cliente es de gran importancia para una empresa. Porque cuanto más satisfechos estén los clientes, más probable es que recomienden una empresa a otros, que vuelvan a comprar allí o que estén dispuestos a pagar precios más altos. Si, al contrario, los clientes se sienten decepcionados con una empresa y lo comparten con su entorno, las evaluaciones negativas online y offline pueden conducir a pérdidas masivas de ventas.

Ventajas de una encuesta de satisfacción del cliente

En resumen, un alto nivel de satisfacción del cliente permite:

- una publicidad económica para la empresa o productos específicos
- un aumento de la lealtad de los clientes
- la expansión del grupo objetivo
- la optimización de la oferta
- un aumento de precio
- referencias positivas y recomendaciones

Sin embargo, para poder beneficiarse de todas estas ventajas, una encuesta de satisfacción del cliente debe determinar primero cuál es el estado de satisfacción y qué áreas requieren optimización.

El lugar y el momento adecuados para las encuestas de satisfacción al cliente

Para lograr una encuesta de satisfacción del cliente, no sólo las preguntas son cruciales, sino también cuándo y cómo los clientes reciben el cuestionario. En general, la interacción con la empresa debe haber tenido lugar recientemente, para que las respuestas sean lo más fiables posible. La encuesta puede hacerse directamente en la tienda, o por correo electrónico, a través de un cuestionario online, por SMS o dentro de una aplicación móvil.

¿Qué hacer después de una encuesta de satisfacción al cliente?

Cada encuesta de satisfacción del cliente produce numerosos resultados y datos que deben ser procesados con sensatez. Después de todo, no basta con saber cómo es la experiencia del cliente, sino que hay que tomar acciones concretas. Aquí te exponemos algunas:

- Responder al cliente
- Analizar los resultados e identificar las tendencias
- Presencia en toda la empresa

MARCO CONTEXTUAL

Generalidades

Entorno Mundial

En las economías desarrolladas (OCDE 2004) las MIPyMES conforman una porción muy importante de la actividad económica, significando más del 90% de las empresas y generan más de la mitad del empleo que ofrece la actividad económica empresarial. Para la generalidad de estas economías constituyen un factor de gran dinamismo, brindando un componente de competencia, de ideas, productos y trabajos nuevos. Este tipo de empresa jugó un papel importante antes de la crisis que estalló en el 2008 en los procesos de cohesión social en estas sociedades.

La participación de las MIPyMES en el PIB varía para estas economías, no obstante se puede decir que la participación en promedio se ubica en los alrededores del 50% (ibídem). Participación que está en función del tipo de producción, por lo general es menor en la industria y mayor en el comercio y los servicios.

La función de producción resulta ser diferente para empresas, industrias y sectores, aspecto determinado por la combinación de los factores productivos, aspecto que influye en el tamaño de la planta productiva y por tanto en el tamaño del tipo de empresa. Por ejemplo: industria, relacionadas con la producción de químicos, ensamble automotriz, transporte aéreo, comunicaciones y refinamiento de petróleo dominan las grandes empresas; actividades como de la construcción, la pesca, las confecciones textiles y de generación de productos de carácter artesanal, el tipo de empresa dominante son las MIPyMES, y servicios, existen grandes empresas unidas a la existencia de MIPyMES; por ejemplo, en el sector turístico mexicano el tipo de empresa predominante es la MIPyME, al igual que en algunos segmentos del comercio mayorista y minorista, los servicios legales y las actividades inmobiliarias; mientras que los sectores de comunicaciones y servicios financieros son manejados por grandes empresas.

El crecimiento de la micro y pequeña empresa, en estas economías, es el resultado de una amalgama 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 de 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.

La puesta en práctica del paradigma Neoliberal Monetarista, debido al tamaño y estructura de personal de la empresa estadounidense, que además generaban productos duraderos y costosos, combinado con el hecho de que en toda su producción se encontraba en un margen de merma, que se traducía en pérdida de recursos financieros y de competitividad, provocaron que en la economía norteamericana perdiera espacios en los mercados internacionales, disminuyendo los niveles de competitividad, mostrando el agotamiento del modelo fordista y taylorista de gran escala.

En Japón, bajo la nueva Filosofía de Juran y Deming de la Calidad Total y el Kaizen, se generó un nuevo paradigma organizacional dentro del espacio económico, permitiéndole dominar nuevos mercados incluyendo el norteamericano, con productos de alta tecnología al alcance de la mayoría de los consumidores. Japón rompió los paradigmas de la organización empresarial e inició un nuevo dominio de mundo de la mano de su producción, usando una estrategia de terceriarización mediante la subcontratación de producción por parte de una Empresa Transnacional a un conjunto de MIPyMES.

El panorama competitivo de las principales economías comenzó a desarrollar nuevas estrategias para dominar los mercados y ganar nuevos segmentos, generando el sólido crecimiento económico de Japón, Alemania, las nuevas economías Industrializadas de Asia, Canadá y el mismo EEUU.

Dos aspectos de importancia se ponen de manifiesto durante la década de los ochenta:

a pesar de los niveles de crecimiento, la tasa de desempleo en muchos de estos países eran altas, las políticas de subsidios y de seguros contra el desempleo de solución temporal, evidenciado el agotamiento del estado empresario, y

la generación de procesos hiperinflacionario de orden continental y el incremento de la pobreza.

Estos aspectos fueron causales económicas del incremento de la migración de la población de países pobres hacia países desarrollados, hecho que generó, en algunos casos, una población migrante no deseada para las grandes economías. Estos hechos concentraron la atención en el emprendimiento, surgiendo la idea de que cada quien podría construir su fuente de trabajo, la cual fue aceptada e impuso la necesidad al Estado de reformar el marco jurídico institucional para el impulso y desarrollo de las MIPyMES.

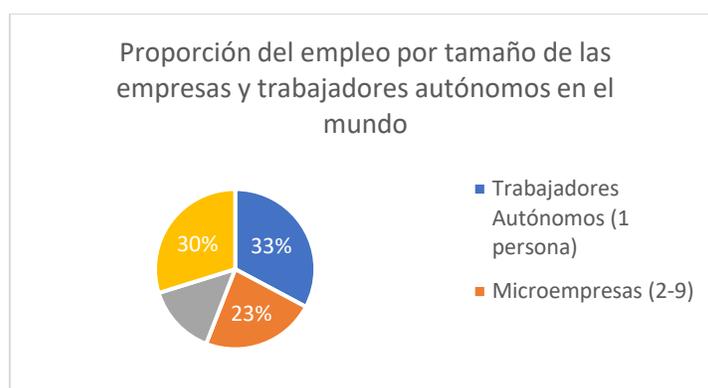
Investigadores, como Fernando Villarán y Hernando de Soto (Villarán, 1993; de Soto, 2000) durante la década de los 80, difundieron la idea de las ventajas que ofrece las MIPyMES; otros autores como Peter Senge y Peter Drucker señalaban que todos podíamos ser empresarios tan solo identificando una oportunidad de negocio que nos permitiera en el largo plazo crecer y consolidar una empresa.

La concepción de que para ser empresario se necesitaban grandes capitales y espacios físicos de gran envergadura, cambia dentro de los nuevos paradigmas en las escuelas de negocios y con ello cambia el paradigma del prototipo de empresario. Ya no se trataba del hombre cosmopolita con estudios en el extranjero, que vivía en una zona residencial, con buenos automóviles, bien vestido y de tez blanca; el nuevo paradigma de empresario es un prototipo de hombre común que lucha día a día para ganar nuevos clientes.

Impacto de las MIPyMES en las grandes economías mundiales

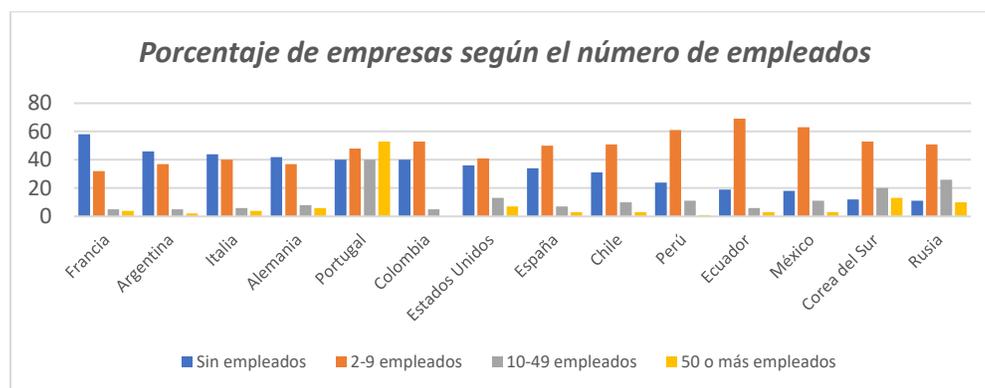
Según la Organización Internacional del Trabajo (2019) en muchos países, más del 90% de la totalidad de las empresas son consideradas MIPYMES, siendo las microempresas la categoría de mayor tamaño y que al ser consideradas conjuntamente sus actividades con las de las pequeñas empresas y la de los trabajadores por cuenta propia, alcanza la tasa del 70% del empleo mundial. Por otro lado, las empresas con menos de 100 empleados generan más del 50% de los nuevos puestos de trabajo en todo el mundo.

Gráfica 1. Empleo vs. tamaño de empresas y trabajadores autónomos



(Organización Internacional del Trabajo, 2019)

Gráfica 2. Porcentaje de empresas según el número de empleados



(El tamaño de las empresas en el mundo, 2020)

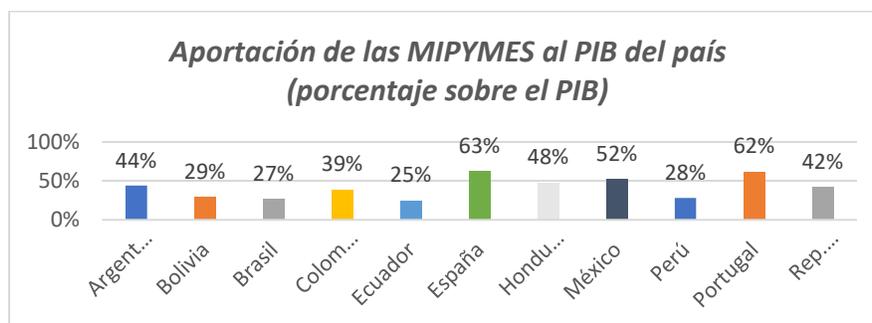
Hay que mencionar además, según datos de la Organización de las Naciones Unidas ONU (2021) que para 2030 se necesitarán 600 millones de empleos para absorber la creciente fuerza laboral mundial, es por ello que el desarrollo de las PyMES se ha convertido en una prioridad para muchos gobiernos de todo el mundo; cabe destacar que en los mercados emergentes, las PyMES generan la mayoría de los empleos formales, las cuales crean 7 de cada 10 empleos.

Para M. Dini y G. Stumpo (2020) Un lento crecimiento económico, un menor dinamismo del comercio internacional, la aceleración de la revolución digital (la cual está modificando patrones de consumo y de producción a nivel mundial) y las nuevas demandas globales ligadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible representan los mayores desafíos y oportunidades para que los países del mundo puedan afrontar un nuevo estilo de desarrollo más justo y sostenible.

De acuerdo a datos obtenidos a través de la Organización Internacional del Trabajo (2019) en todos los países, las MIPyMES no sólo son creadoras de empleo, sino que también actúan como motores del crecimiento económico y el desarrollo social.

A continuación, se muestra la aportación al PIB de las economías de algunos países, tanto de América Latina como de la Unión Europea, en donde se puede resaltar el creciente impacto que tienen las MIPYMES en países como España, alcanzando la significativa aportación al PIB del 63% por sus pequeñas y medianas empresas, un 62% para Portugal y el 52% para México (Orueta, 2018).

Gráfica 2. Aportación de la MIPyMES AL PIB del país



(Orueta, 2018)

Desafíos actuales para las MIPYMES en el mundo por COVID-19

Heredia Bustamante, Aguilar Talamante y Leyva Carreras (2022), la emergencia sanitaria por COVID-19 ha obligado a las empresas a replantearse sus planes de negocio en base a una planeación estratégica basada en función de los retos actuales y las prioridades de sus nuevas proyecciones.

A partir de marzo del 2020, la OMS (Organización Mundial de la Salud) decretó un estado de emergencia al catalogar el brote de COVID-19 como pandemia, generando a la sociedad a nivel mundial un gran desafío debido al cierre de universidades, negocios y empresas declaradas no esenciales; como respuesta ante la situación y, este confinamiento ocasionó que muchas empresas denominadas no esenciales en todos los niveles (micro,pequeñas, medianas y grandes empresas) de todo el mundo tuvieron que cerrar durante periodos prolongados durante el 2020 (García, Valle, y Canales, 2021; Alvarado, 2021; López, 2021).

En México, el Estudio sobre Demografía de los Negocios (EDN) 2020, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) estima que, de los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos que existían al inicio de la pandemia, sobrevivieron 3.9 millones (79.19%), poco más de un millón (20.81%) cerraron sus puertas definitivamente y nacieron 619 mil 443 establecimientos(INEGI, 2020).

Lo anterior, hace ver como la crisis sanitaria, económica y humanitaria de COVID-19 llega en un momento de lento dinamismo económico a nivel mundial, y a nivel Latinoamérica impactando rápida y fuertemente la mayoría de las industrias, generando un verdadero desafío para el sector empresarial que, aunque existen algunas en las cuales el efecto está siendo positivo pues han registrado crecimiento en ventas, pero son la minoría, porque desafortunadamente son muchas las regiones en las que se muestran pérdidas económicas y humanas generando una mayor necesidad de trabajos de investigación para mejorar la resiliencia de las empresas(Gonzáles y Córdoba, 2017; CEPAL, 2020;Caballero, 2021).

La rentabilidad y la capacidad de solvencia son considerados factores positivos dentro de la supervivencia de las pymes, es decir, mientras estos sean más altos la probabilidad de fracaso disminuye (Santana, 2017).

La pandemia del COVID-19 generó una crisis económica y sanitaria sin precedentes y a una escala, literalmente, global donde América Latina y el Caribe son una de las regiones más afectadas, y sus estructuras productivas y sociales la exponen a la mayor crisis económica de su historia, generando un problema de rentabilidad y capacidad de solvencia donde la situación del sector empresarial depende del rol que desempeñen los organismos internacionales de crédito en el marco de sus mandatos y misiones (Gasparini, Molinari y Patrucchi, 2020).

A partir de la reactivación de la economía, surge el desafío del cambio para las empresas, ya que deberán tomarse acciones para reorganizarse y prepararse para un nuevo comienzo, para un nuevo nivel de normalidad, dado que muchos cambios y acciones que se hayan tomado se quedarán permanentemente, por lo que seguramente habrá que redefinir el modelo de negocios para aprovechar las oportunidades que esa nueva coyuntura presente (EY Building a better working world, 2020).

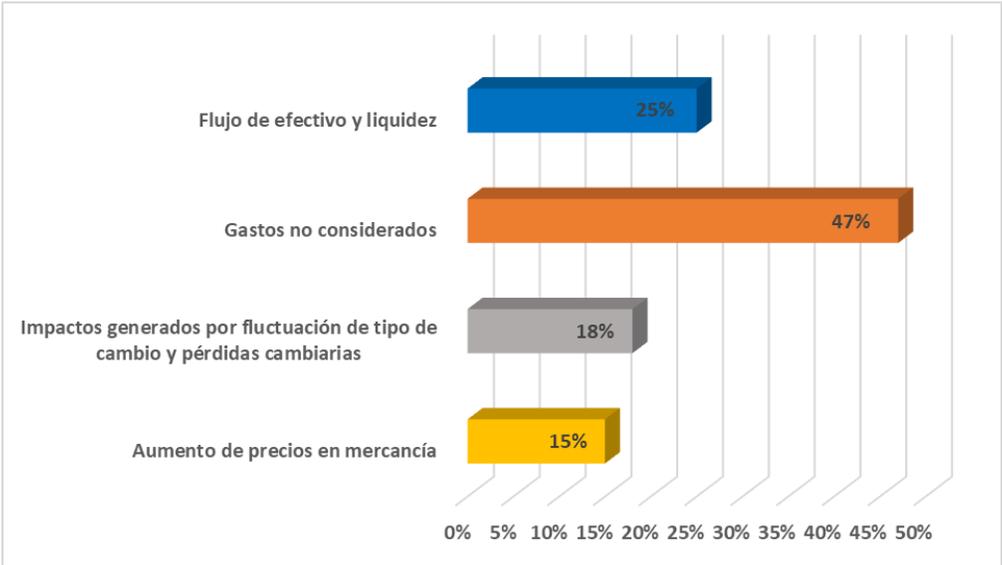
Los diferentes actores de la crisis provocada por la pandemia, han unido esfuerzos para impulsar oportunidades que permitan su reactivación económica, y evitar su desaparición, mediante el establecimiento de estrategias para el desarrollo productivo, utilizando métodos que en muchos casos han resultado positivos tales como: protocolos de bioseguridad, enfoque en la transformación digital para generar nuevos modelos de negocios y el desarrollo de cadenas de valor estratégicas, con el fin de facilitar la apertura y operación para sobrevivir a los retos de esta nueva realidad (Angelelli, et al., 2020; Caballero, 2021).

A partir de la problemática que actualmente se tiene en el desarrollo económico mundial y, las PyMES en México tienen nuevos desafíos ante la transición hacia la nueva normalidad, es decir, para subsistir en el mercado deben reinventarse y adoptar diversas estrategias para lograrlo y recibir apoyo de programas gubernamentales que garanticen mayor competitividad en su nuevo entorno.

Partiendo de lo anterior, el objetivo del presente trabajo se centra en determinar con base en la apreciación que tienen gerentes de las Pymes del sector comercio de Hermosillo, Sonora, cuáles son los principales desafíos generados a partir de la crisis provocada por el COVID-19.

La investigación detallada (Heredia Bustamante, Aguilar Talamante, & Leyva Carreras, 2022) considera el análisis de las variables Finanzas, Clientes, Gestión Operativa, Talento Humano y Tecnología. Dichas variables constituyen la espina medular de las empresas, pues son quienes afectan el logro de los objetivos y la disminución de los costos. En la Imagen 2 se muestra el ejemplo de la variable Finanzas.

Imagen 4. Principales desafíos de la variable de Finanzas



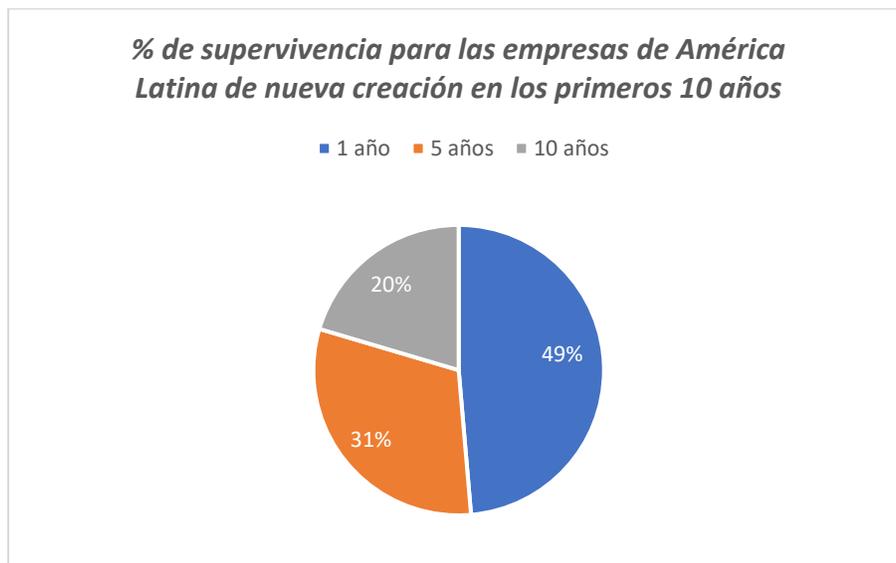
Fuente: Elaboración propia con datos de investigación (Heredia Bustamante, Aguilar Talamante, & Leyva Carreras, 2022).

¿Cómo influye la Cultura Organizacional en las empresas del mundo?

En América Latina observamos que diversas estadísticas se comparten en la mayoría de los casos, como por ejemplo una esperanza de vida de las MIPyMES muy corta, siendo que el 80% de estas empresas quiebra antes de llegar al primer año de operaciones, mientras que de ese 20% que permaneció en el mercado, solo un 70% llega a su quinto año. Datos obtenidos únicamente de las empresas que laboran en la formalidad por las diversas instituciones de estadística de los países latinos, sin contar a las empresas que operan en la informalidad (Cardona, 2016).

Si comparamos a los países de América Latina con potencias económicas como lo es Estados Unidos, uno de los países más ricos del mundo cuya columna vertebral han sido las pequeñas empresas por muchos años, se nos muestra un panorama muy distinto al presentado en Latinoamérica. Ya que el 49% de las MIPyMES que se crean no alcanzan a sobrevivir el primer año de operaciones. Mientras que sólo el 31%, la mitad de las empresas logran alcanzar los 5 años de vida, y solamente el 20% de son capaces de sobrevivir 5 años más (Villegas, 2012).

Gráfica 3. Porcentaje de supervivencia para empresas de América Latina



(Villegas, 2012)

El crecimiento de la micro y pequeñas empresas, en la economía estadounidense, es el resultado de una amalgama de hechos, en donde se hace necesario destacar el cambio de paradigmas que ha tenido Estados Unidos a lo largo de su historia, pasando por diversos modelos de cultura organizacional que les ha permitido adaptarse a las diversas situaciones que impone el mercado global. Se ha transitado de un modelo fordista y taylorista a nuevas acciones que les permiten ser más competitivos en cuestiones tecnológicas y administrativas que mejoren su esperanza de vida y oportunidades de crecimiento (Cardona, 2016).

En la economía japonesa, la estadística que se presenta en relación al cierre de los pequeños y medianos negocios es distinta. Ya que el porcentaje que representa el cierre de negocios que ya se encontraban establecidos es del 32.7% y con una vida de más de 30 años. Mientras que los negocios de nueva creación promediaron una vida de más de 10 años y sólo el 24.8% de estas empresas quebraban en ese periodo de tiempo (Tokio Shoko Research, 2019).

Japón rompió los paradigmas (Tokio Shoko Research, 2019) de la organización empresarial e impulsó su economía basada en la restructuración de políticas públicas que le permitan a las MIPyMES de su país tener las condiciones óptimas para su desarrollo y crecimiento, dándole la relevancia que las pequeñas y medianas empresas merecen al ser consideradas como un pilar importante de la economía nipona.

Las MIPyMES se afirma que son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento de los países. Constituyen una fortaleza que hace competitivo a un país, es una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos locales, tanto dentro y fuera de cada región. Así mismo, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación (Chiatchoua & Porcayo Albino, 2017).

Marco específico

Entorno Nacional

En México, la Secretaría de Economía ha establecido el marco normativo y regulatorio de las MIPYMES en territorio nacional. La estratificación utilizada actualmente por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) fue establecida en 2009, siendo esta la primera estratificación de empresas que combina la diferenciación por actividad económica, personal ocupado y monto de ventas anuales (Stezano, 2020).

En los Censos Económicos realizados por (INEGI), se considera a los establecimientos micro, pequeños y medianos de acuerdo a los siguientes rangos:

Tabla 2. Estratificación de los establecimientos micro, pequeños y medianos (MIPyMES)

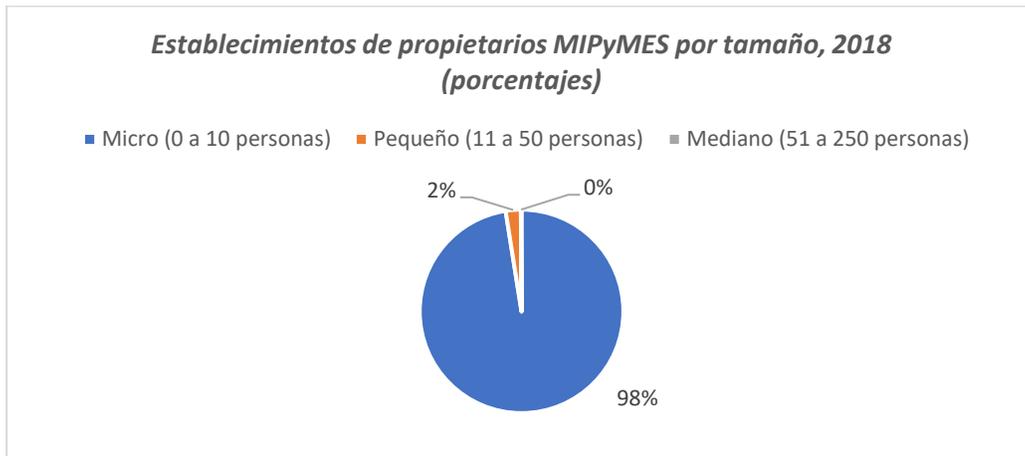
Tamaño	Número de personas ocupadas
<i>Micro</i>	0 a 10 personas
<i>Pequeño</i>	11 a 50 personas
<i>Mediano</i>	51 a 250 personas

Según datos del Censo Económico (2019)

Los establecimientos micro, pequeños y medianos (MIPyMES) de propietarios y propietarias representaron 93.6% del total de unidades económicas del Sector privado y paraestatal y ocuparon a 43.3% del personal.

De los 4 493 459 establecimientos MIPyMES, el 97.5% son micronegocios que ocupan hasta 10 personas. Los pequeños negocios ocupan solamente el 2.4% del total.

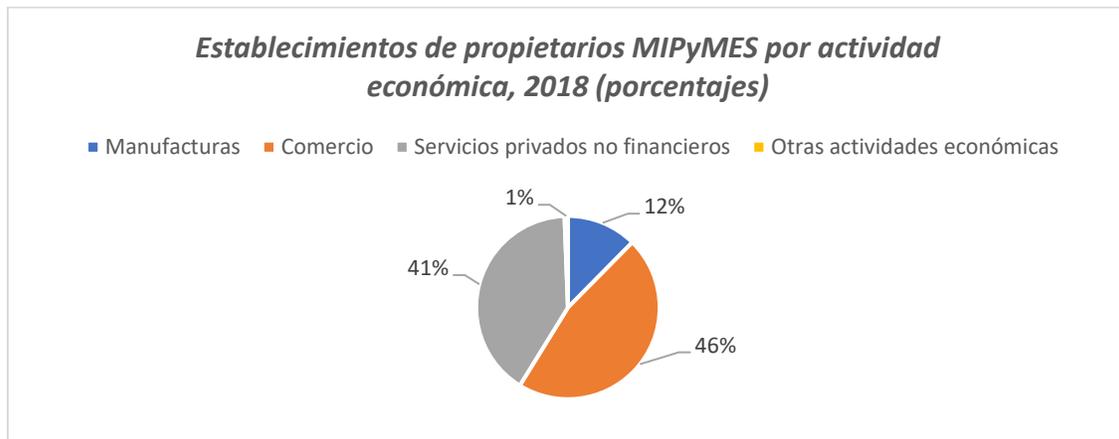
Gráfica 4. Establecimientos de propietarios MIPyMES por tamaño 2018



(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

Considerando el total de establecimientos MIPyMES se observa que por sector de actividad económica se distribuyeron de la siguiente forma:

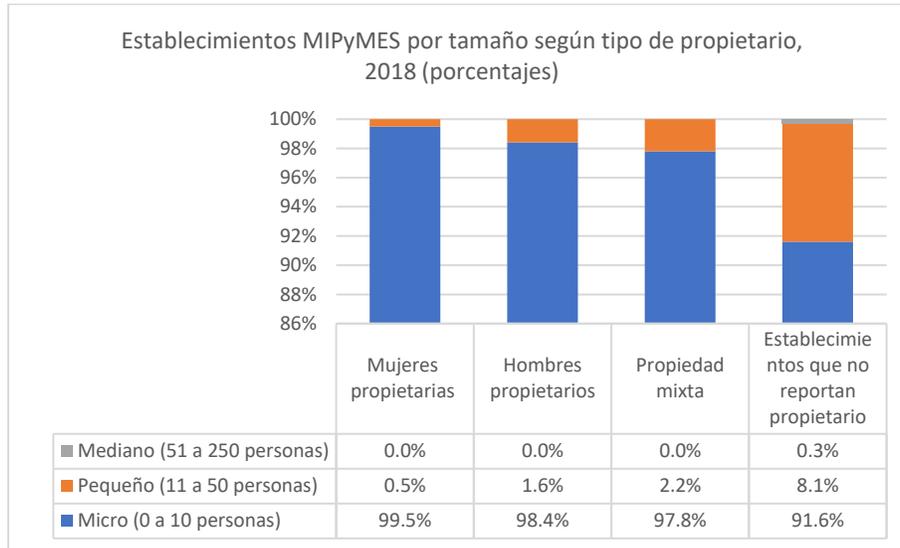
Gráfica 5. Establecimientos de propietarios MIPyMES por actividad económica 2018



(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

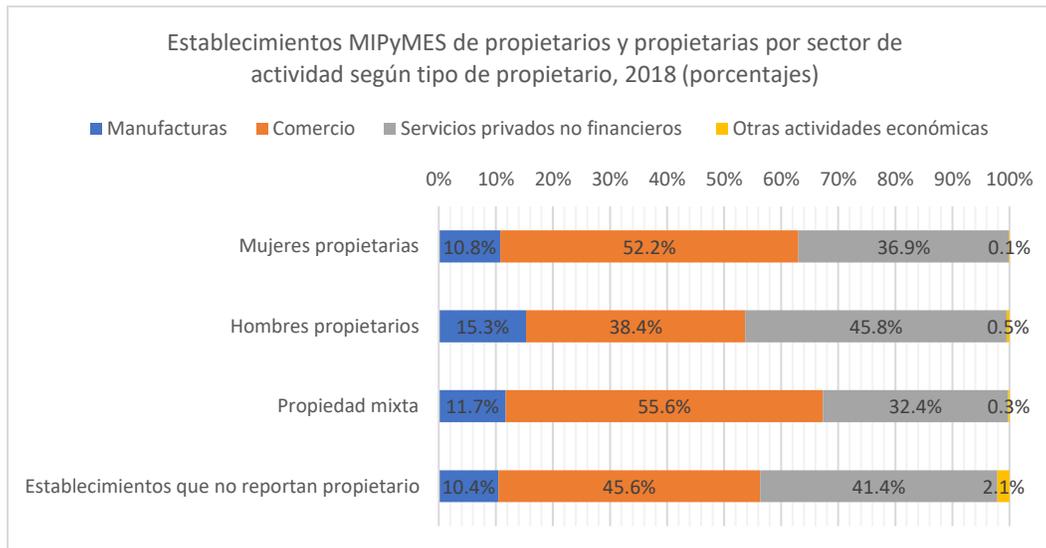
De acuerdo al tamaño, el 99.5% de los establecimientos con jefatura femenina son micronegocios, así como el 98.4% de los que tienen jefatura masculina. Sólo en aquellos establecimientos donde no reportaron propietario existen negocios medianos.

Gráfica 6. Establecimientos MIPyMES por tamaño según tipo de propietario 2018



Los establecimientos MIPyMES de propietarios y propietarias se dedican principalmente a las actividades comerciales y de servicios privados no financieros. En el caso de las manufacturas, el porcentaje más alto por tipo de propietarios (15.3%) está en aquellas MIPyMES propiedad de hombres.

Gráfica 7. Establecimientos MIPyMES de propietarios por sector de actividad según tipo de propietario 2018



(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

El 36.6% de los establecimientos MIPyMES son propiedad de mujeres, frente al 35.8% de negocios propiedad de hombres. Sin embargo, es mayor el porcentaje de las demás variables en los establecimientos con jefatura masculina, como pago de remuneraciones, gastos por bienes y servicios, ingresos, valor agregado censal bruto y activos fijos.

Principales factores que intervienen en el sector empresarial mexicano

Fuentes de financiamiento

Una característica que presentan las MIPyMES en México es su limitado acceso al financiamiento y las condiciones crediticias poco atractivas que reciben por parte de las fuentes de recursos, principalmente la banca comercial.

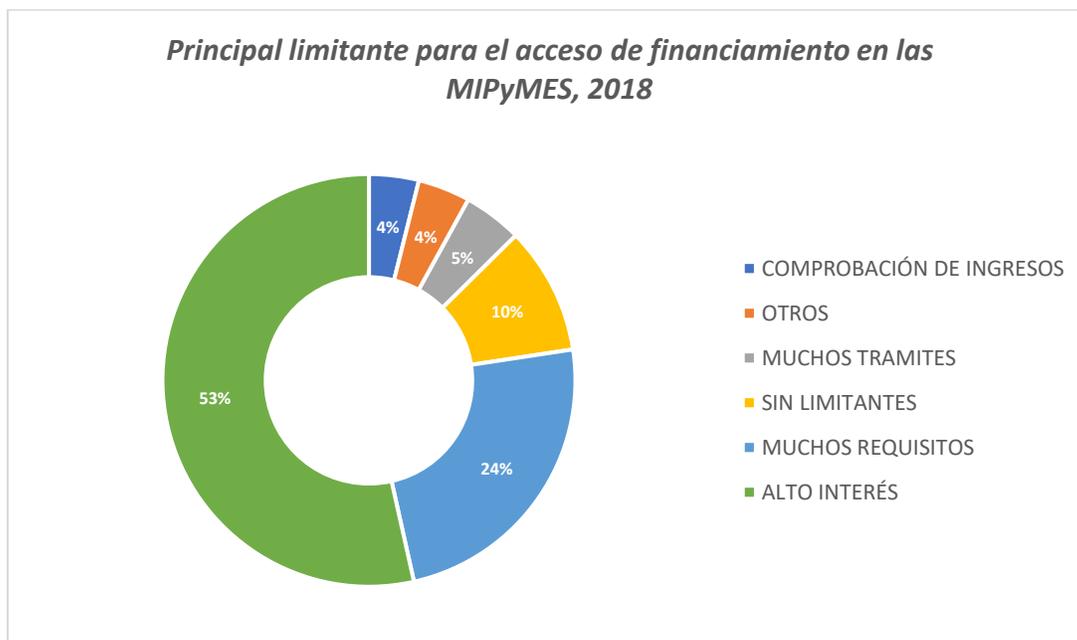
Según los resultados obtenidos por el Censo Económico (2019) realizado por el INEGI, cerca del 90% de las micro, pequeños y medianos negocios mexicanos no obtuvieron financiamiento, independientemente del tipo de propietario, aunque es importante reconocer que los establecimientos de propiedad mixta y propiedad de mujeres obtuvieron una respuesta positiva en una proporción ligeramente mayor (13.9% y 12.8% respectivamente).

De los principales motivos por los cuales se rechazaron los créditos según la ENAFIN (2018) fue por no tener historial crediticio (27.8%), por No poder comprobar ingresos, no tener garantía o aval, Mal historial crediticio y Sobreendeudamiento (20.9%).

Otros motivos que limitan el financiamiento es el alto costo del interés que manejan los créditos, siendo un 53.5% de las empresas que expresaron dicho motivo.

En segundo lugar, se encuentra la petición de muchos requisitos, siendo un 23.9% de las empresas quienes manifestaron dicha limitante, siendo estas 2 las principales razones, seguida de los muchos trámites que se deben realizar para solicitar el financiamiento (4.6%).

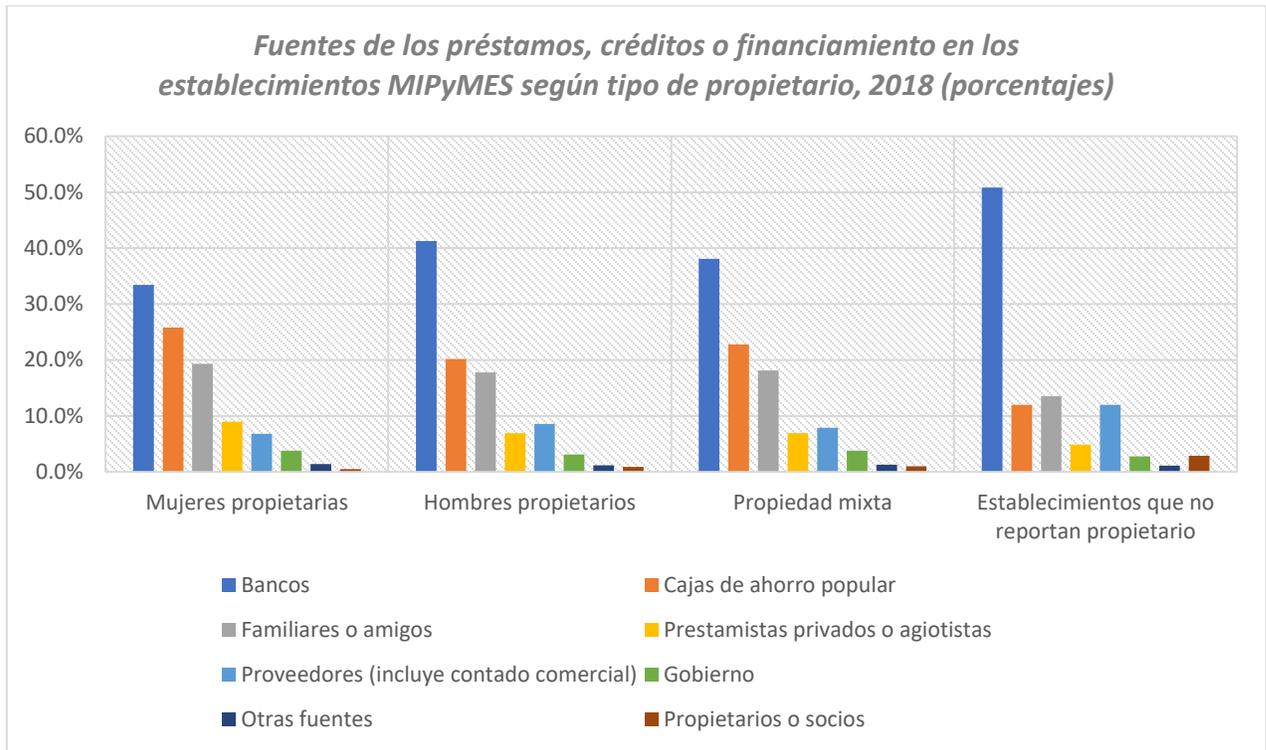
Gráfica 8. Principal limitante para el acceso de financiamiento en las MIPyMES 2018



Nota: La opción Otros incluye: Las condiciones de pago, No hay instituciones en la localidad y El registro del buró de crédito. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

En relación con las MIPyMES que si obtuvieron financiamiento, sus principales fuentes fueron los bancos (más del 30% según tipo de propietario), en segundo lugar las cajas de ahorro popular (arriba del 20% en los negocios con jefatura femenina, masculina y mixta), excepto en aquellas donde los propietarios no trabajan en el establecimiento, quienes señalaron como segunda fuente de financiamiento a familiares y amigos (13.5%), y estas como tercera fuente de financiamiento recurrieron a los proveedores y a cajas de ahorro popular con el 12%. También es importante observar que el Gobierno es una de las fuentes que menos financian a las micro, pequeñas y medianas empresas al financiar menos del 4% de estos establecimientos.

Gráfica 9. Fuentes de los préstamos, créditos o financiamiento en MIPyMES según tipo de propietario 2018

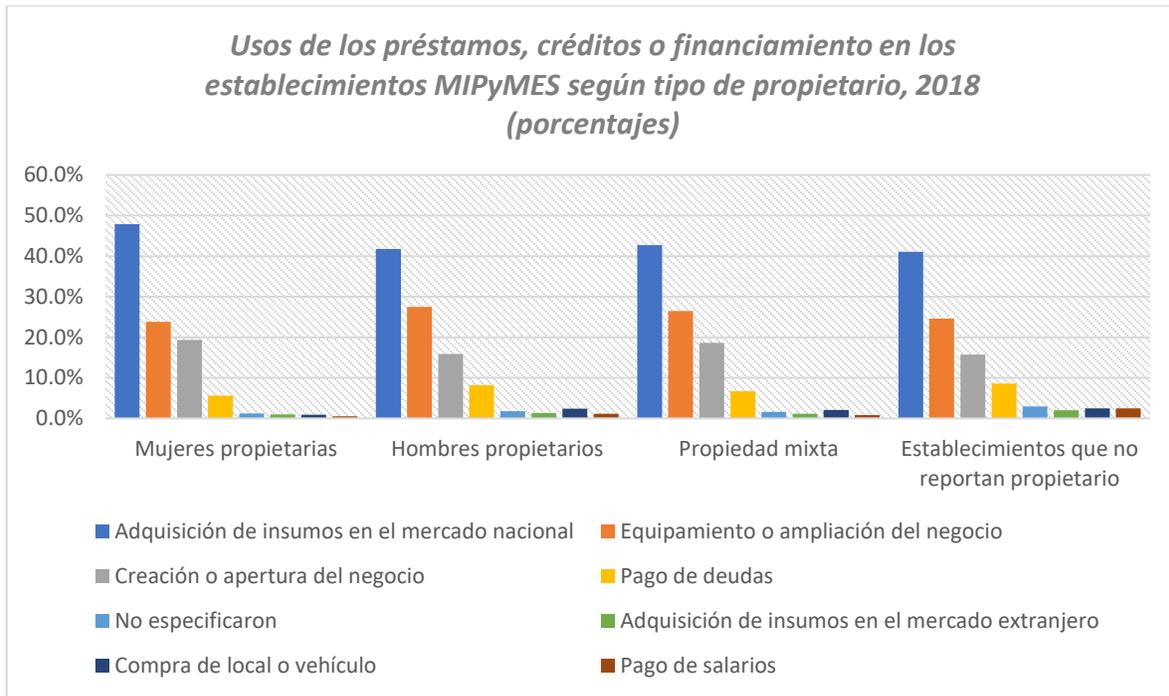


(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

El principal uso que se le da a dichos financiamientos en las MIPyMES mexicanas es para la adquisición de insumos en el mercado nacional (<40% en cualquier tipo de propietario), seguido de la compra de equipamiento o ampliación del negocio (<20%) y la creación o apertura del negocio (entre el 15.7% y el 19.3%).

Es preocupante observar que la mayoría del financiamiento al que incurren las MIPyMES mexicanas sea para la compra de insumos, ya que habla de un mal manejo de sus finanzas, pues en lugar de destinarlo a la ampliación o modernización del negocio para su crecimiento y optimización es usado para financiar su costo de venta.

Gráfica 10. Usos de los préstamos, créditos o financiamiento en los establecimientos MIPyMES según tipo de propietario 2018



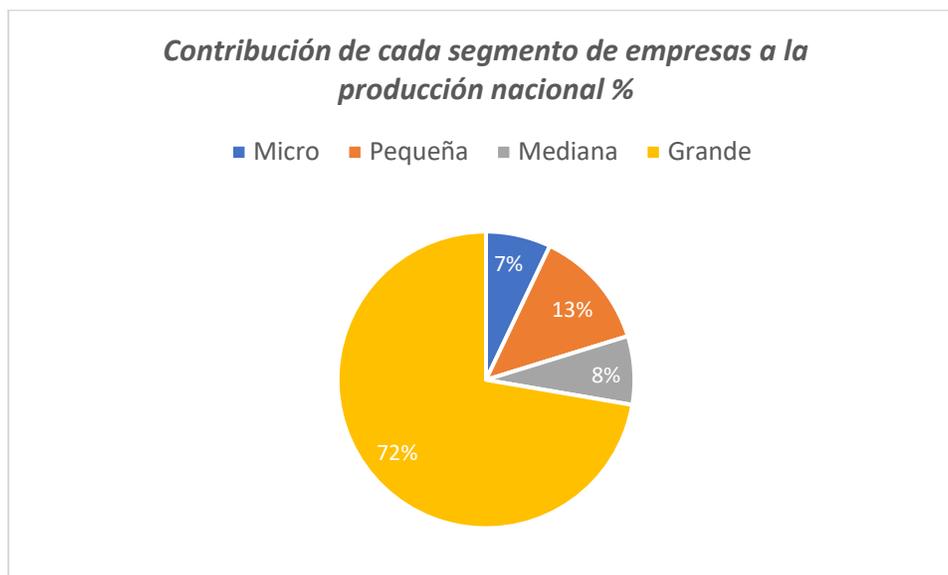
(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

Situación económica del país

Contribución de los micro, pequeños y medianos negocios al PIB de México

Según datos publicados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Stezano, 2020) En el esquema productivo mexicano, las MIPyMES son un actor central: representan cerca del 99% de las empresas y emplean a más del 71% de los trabajadores. No obstante, el aporte de las MIPyMES a la producción nacional es mucho menor, encontrándose por debajo del 28% total del producto nacional para el año 2013, el cual está dividido de la siguiente manera:

Gráfica 11. Contribución de cada segmento de las empresas a la producción nacional

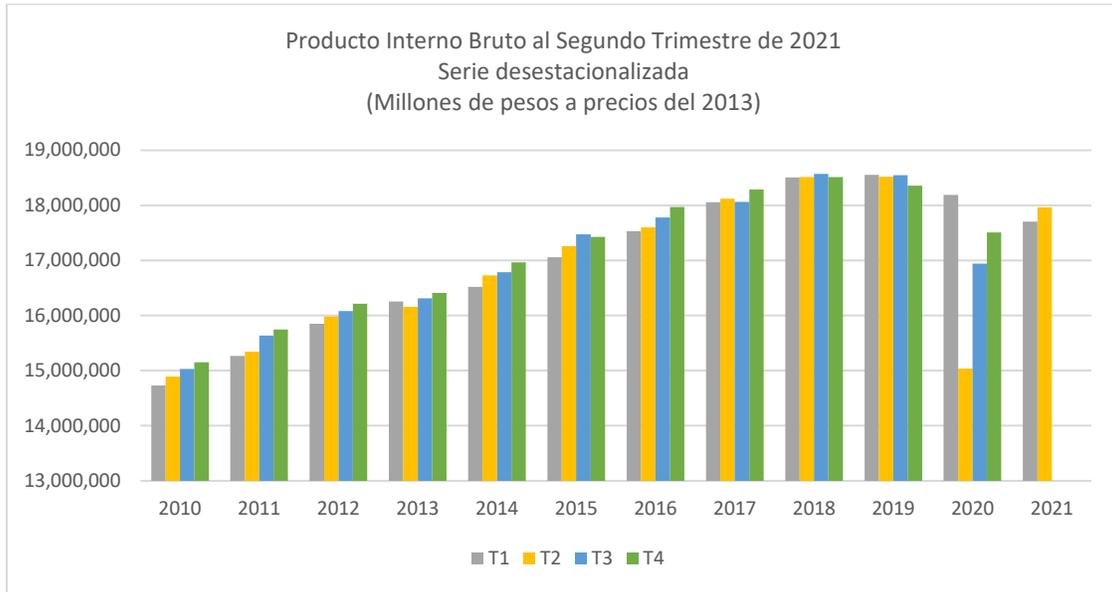


(Stezano, 2020)

De acuerdo con datos presentados por el INEGI (2021) en los últimos 10 años el Producto Interno Bruto en nuestro país se encontraba en constante crecimiento, obteniendo, de manera general, variaciones porcentuales positivas y alcanzando en el tercer trimestre del año 2018 un valor máximo de 18.57 billones de pesos a precios constantes del año 2013.

No obstante, a partir del cuarto trimestre del año 2019 la producción nacional se vio afectada por la emergencia sanitaria presentada a nivel mundial, por lo que el PIB disminuyó de manera radical hasta los 15 billones de pesos en el segundo trimestre del año 2020, valor que no se había registrado desde el año 2010 en la historia de México. A partir del tercer trimestre del mismo año, el indicador económico en mención, comenzó a restablecerse, alcanzando en el segundo trimestre del año 2021 un valor de 17.96 billones de pesos a precios constantes del año 2013. Dicha información se muestra en la siguiente figura:

Gráfica 12. PIB al segundo trimestre de 2021. Serie desestacionalizada (mdp precios 2013)



(Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2021)

Ocupación y empleo en las MIPyMES mexicanas

Es importante mencionar que de acuerdo con el Censo Económico de (2019), los establecimientos MIPyMES empleaban al 43.3% del personal ocupado por las unidades económicas del sector privado y paraestatal, no obstante lo anterior, las MIPyMES únicamente pagaban el 15.7% de las remuneraciones de este mismo sector.

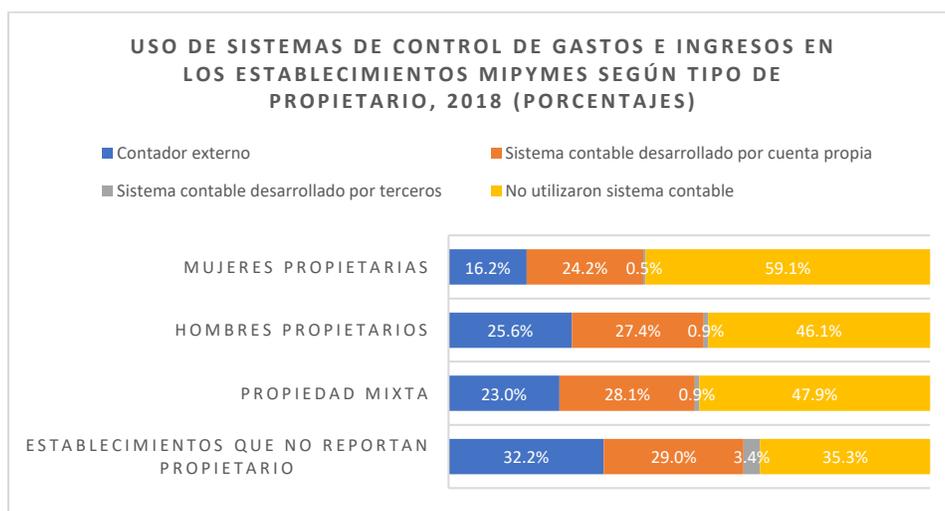
De igual manera, el censo ya mencionado, arroja datos relevantes acerca del personal ocupado por sector según el sexo de los propietarios de los establecimientos MIPyMES. La siguiente figura muestra que en los establecimientos de mujeres propietarias 8 de cada 10 personas que contratan son mujeres; mientras que en los establecimientos de hombres propietarios 8 de cada 10 personas contratadas son hombres. Dichas diferenciaciones no se encuentran marcadas en establecimientos de propiedad mixta o que no reportan propietario.

Servicios de contabilidad en las MIPyMES

Las empresas pueden utilizar algún sistema contable para el registro de sus finanzas, así como para mantener el control de sus operaciones de ingresos y gastos. Ya sea que los micro, pequeños y medianos negocios decidan llevar dicho registro mediante un servicio profesional externo (un contador o despacho de contaduría), o bien, realizarlo al interior del establecimiento desarrollando su propio sistema (puede ser desde una libreta hasta diseñar un software) o adquiriendo un sistema en el mercado. Sin embargo, hay que considerar también a los establecimientos que no utilizan ningún sistema de registro contable

En la siguiente gráfica podemos observar que el segmento que más contrata a un contador externo son aquellos establecimientos que no reportaron propietario (32.2%) seguido de los hombres propietarios de negocios MIPyMES (25.6%). Es de importancia resaltar que 6 de cada 10 mujeres propietarias dicen no utilizar ningún sistema contable.

Gráfica 13. Uso de sistemas de control de gastos e ingresos en las MIPyMES según tipo de propietario 2018



(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

Las herramientas tecnológicas son fundamentales en el entorno actual para el desarrollo de la economía, incrementar los ingresos, incentivar la competitividad, como métodos de organización y de mercadotecnia.

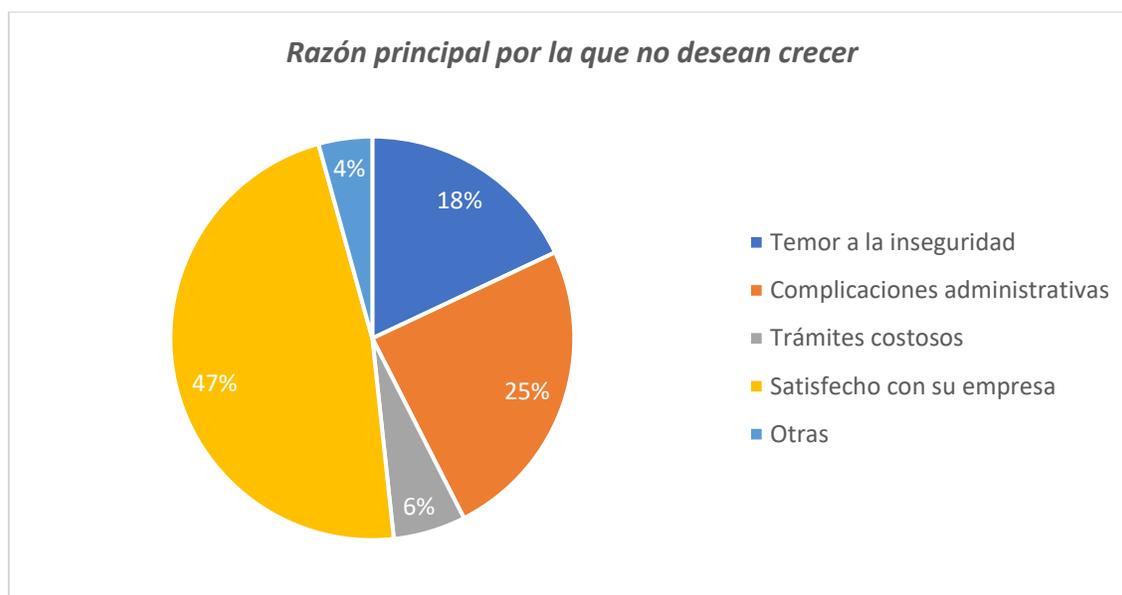
Competitividad

En lo que respecta a la productividad y competitividad de las MIPyMES en México, la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) es el instrumento por excelencia que arroja una serie de datos de gran importancia que deben ser considerados para el desarrollo de este trabajo.

Uno de los principales aspectos que evalúa este instrumento y que influyen en la competitividad de estas empresas son las capacidades gerenciales que tienen los empresarios.

Otro aspecto de vital importancia a tomar en cuenta es la opinión de los microempresarios acerca del crecimiento de su negocio, los datos obtenidos por el INEGI muestran que el 77.5% de dichos empresarios si desean crecer, mientras que el 22.5% no desean hacerlo, y la razón principal de éstos últimos es que se sienten satisfechos con sus empresas, según se muestra en la Gráfica 17.

Gráfica 14. Razón principal por la que no desean crecer



Nota: La opción Otras incluye: Pagar más impuestos y Porque su familia lo vería mal

(INEGI, 2018)

Cultura organizacional en las MIPyMES mexicanas

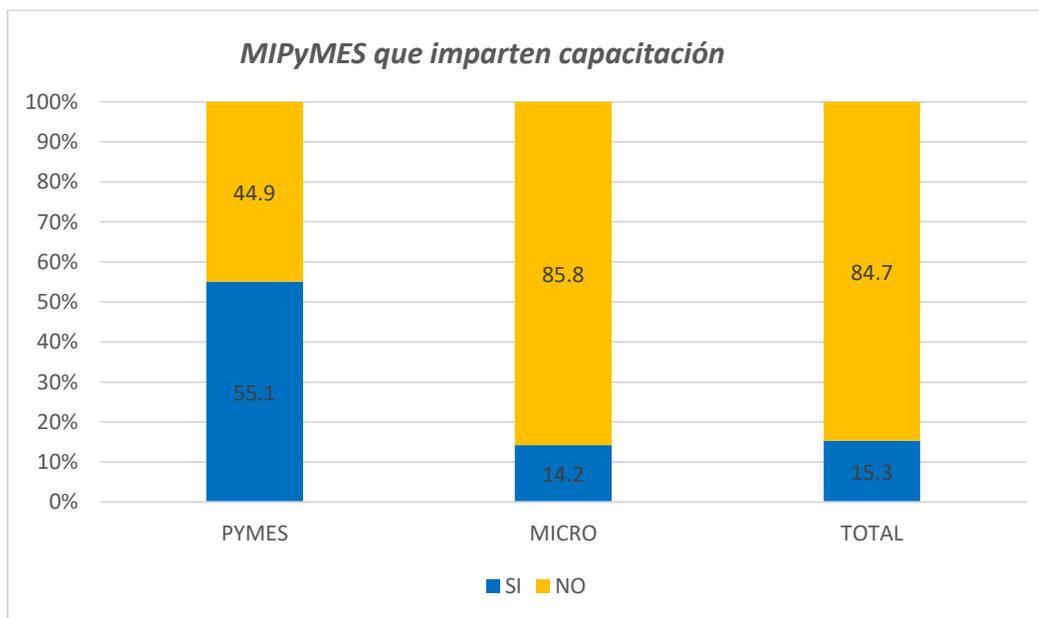
En nuestro país las mujeres son propietarias del 37% de las micro, pequeñas y medianas empresas en México (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019), reportando una tasa de crecimiento mayor que los establecimientos propiedad de hombres entre 2008-2018 (30.5% frente a 8.3%)

Capacitación

En cuanto al personal ocupado que recibió capacitación de acuerdo en la ENAPROCE (2018) en las micro solo el 41.5% y el 35.65% en las PyMES son mujeres, es decir no se capacita de igual manera que a los hombres.

En México no se dota de suficientes recursos para la formación de empleados. Según (ENAPROCE 2018) el 85.8% de las microempresas y el 44.9% de las PyMES no capacita a sus empleados, lo mencionado se refleja en los resultados detallados de la siguiente figura.

Gráfica 15. Distribución del número de empresas que imparten capacitación por el tamaño de la empresa



(INEGI, 2018)

Según resultados de la ENAPROCE (2018) el 72.2% no capacita a sus empleados debido a que considera que el conocimiento y las habilidades con las que se cuentan son adecuados, sin embargo, hoy en día en el mundo globalizado que vivimos es importante que las empresas se vayan ajustando a los cambios, en donde la tecnología y los conocimientos no cesan. El 4.7% considera que el costo de capacitación es elevado sin embargo es conveniente considerar la capacitación como una inversión y no un gasto.

Ambiente laboral

De acuerdo con el IMSS, el 75% de los mexicanos padece fatiga por estrés laboral, superando a países como China y Estados Unidos y solo 1 de cada 10 recibe atención personalizada. El balance entre vida y trabajo impulsa el potencial de las personas y esto marca la diferencia.

En octubre de 2019 entró en vigor la Norma 035 que busca identificar y prevenir factores de riesgo psicosocial en el trabajo, y promover entornos favorables. Esta norma es una oportunidad para mejorar las condiciones de trabajo y bienestar de los colaboradores.

Las PyMES que sean mejores centros de trabajo harán la diferencia como empleadores y en sus resultados de negocio.

Problemáticas que enfrentan las MIPyMES en México

De diversas problemáticas que enfrentan los micro, pequeños y medianos establecimientos en México, se considera como la más significativa la inseguridad pública. La segunda problemática que enfrentan los negocios propiedad de mujeres es la Baja demanda de sus bienes o servicios (19.2%); mientras que la segunda problemática que enfrentan las MIPyMES con jefatura masculina y mixta son los altos gastos en pago de servicios.

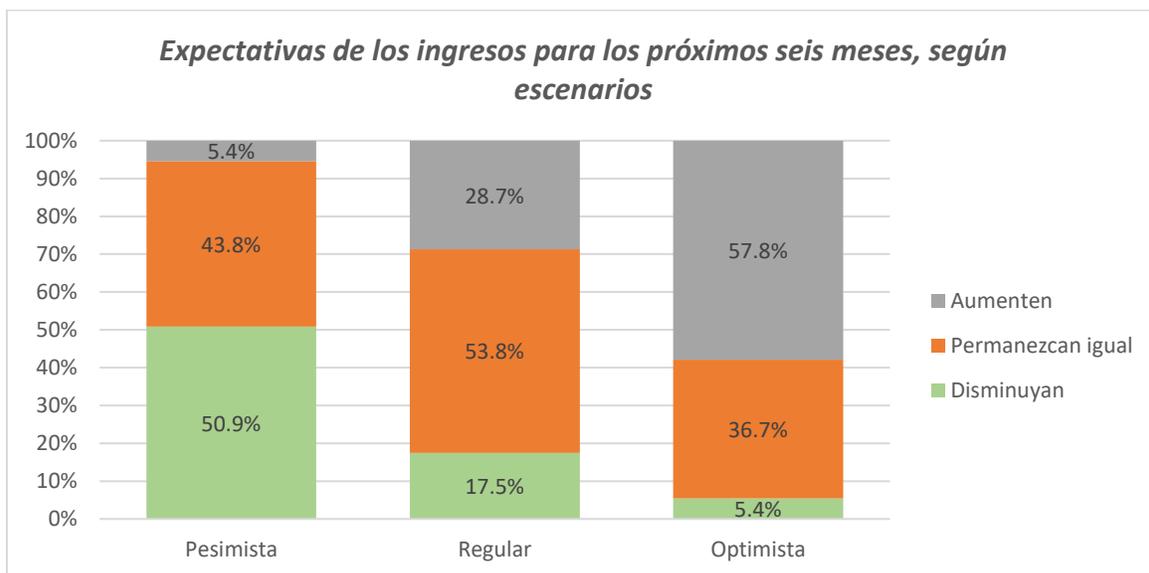
Impacto de la pandemia COVID-19 en las MIPyMES mexicanas

Alrededor de todo el mundo muchos negocios cerraron sus puertas y detuvieron sus actividades por periodos prolongados durante el año (INEGI, 2020) debido a la implementación de confinamientos y medidas sanitarias buscando aminorar la propagación de la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2. Muchas de estas empresas no lograron cubrir los costos acumulados ante una caída de tal magnitud en sus ventas, por lo que estas fueron empujadas más allá de su umbral de supervivencia. Es importante tener en consideración que no a todas las empresas les afectó por igual los efectos de la pandemia, el sector al cual pertenecen es importante, así como su tamaño, pues las empresas grandes pueden lidiar esta clase de eventualidades obteniendo un acceso más fácil a financiación, aprovechando economías de escala, inversión en tecnología e infraestructura de teletrabajo y adaptándose en servicios de entrega y comercio electrónico.

El INEGI informó en (2020) que de los 4.9 millones de establecimientos MIPyMES reportados por el Censo Económico 2019, se estima sobrevivieron 3.9 millones (79.2%) a de 17 meses de concluido dicho censo, por lo que se calcula que en ese mismo periodo 1 010 857 negocios MIPyMES cerraron sus puertas definitivamente (20.8% del total censado), mientras que 619 443 nuevas MIPyMES nacieron (los cuales representan el 12.8% de la población de negocios del país (Comunicado de prensa núm 183/21, 2021).

Según resultados obtenidos por la Encuesta Sobre el Impacto Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE), se estima que 1 873 564 empresas en el país indican haber sufrido alguna afectación derivado a la pandemia (85.5% del total de empresas), las principales afectaciones (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021) reportadas fueron la disminución de sus ingresos, la baja demanda y la escasez de los insumos y/o productos (73.8%, 50.2% y 29.2% respectivamente). Las expectativas para los próximos seis meses en cuanto a sus ingresos muestran que el 53.8% de las empresas esperan que permanezcan igual en un escenario regular, en un escenario optimista el 57.8% espera que aumenten, y en un escenario pesimista el 50.9% tiene una expectativa de que disminuirán.

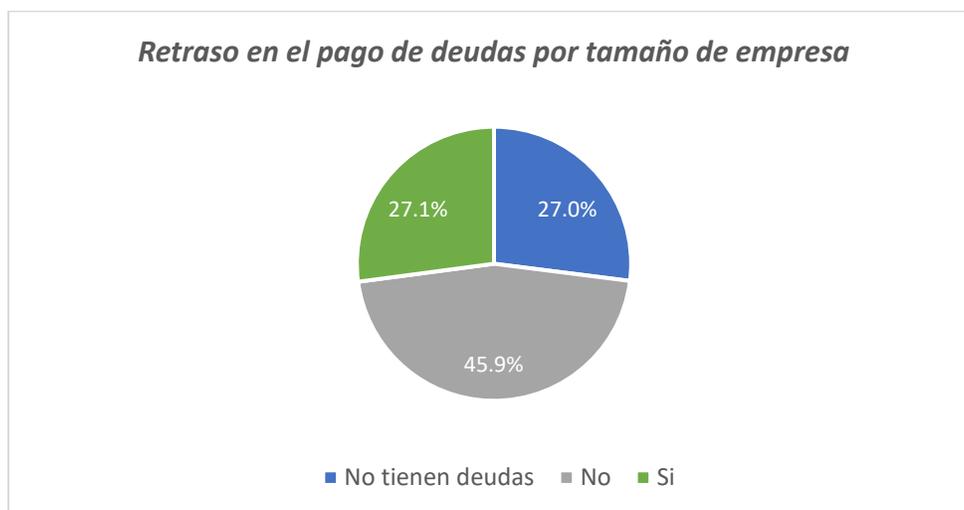
Gráfica 16. Expectativas de los ingresos para los próximos seis meses, según escenarios



(Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

La liquidez financiera es uno de los aspectos en los que más se han visto afectadas las empresas mexicanas, las cuales el 27.1% del total anticipa que se retrasará con el pago de sus deudas en los 6 meses siguientes a la realización de la encuesta (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021), las cuales se conforman casi en su totalidad por MIPyMES.

Gráfica 17. Retraso en el pago de deudas por tamaño de empresa



(Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

Entorno Estatal (Durango, Méx.)

El estado de Durango (INAFED, s.f.) se encuentra al noroeste de la parte central de la República Mexicana, colinda al Norte con Chihuahua y Coahuila de Zaragoza; al Este con Coahuila de Zaragoza y Zacatecas, al Sur con Zacatecas, Nayarit y Sinaloa; al Oeste con Sinaloa y Chihuahua. La superficie del estado es de 123,181 kilómetros cuadrados, y representa el 6.3 por ciento de la superficie total de la República Mexicana, correspondiéndole el cuarto lugar de la clasificación estatal por extensión territorial; la altitud promedio es de 1,775 metros sobre el nivel del mar.

La población en Durango (INEGI, 2020) fue de 1, 832,650 habitantes (49.4% hombres y 50.6% mujeres). En comparación a 2010, la población en Durango creció un 12.2%.

Las ventas internacionales de Durango en 2020 fueron de US\$1.24 MM, las cuales decrecieron un -11.2% respecto al año anterior. Los productos con mayor nivel de ventas internacionales en 2020 fueron Oro en Bruto o en Formas Semi manufacturadas o en Polvo (US\$297M), Alambres y Cables Eléctricos (US\$269M) y Animales Vivos de la Especie Bovina (US\$105M).

Las compras internacionales de Durango en 2020 fueron de US\$1.35MM, las cuales crecieron un 1.9% respecto al año anterior. Los productos con mayor nivel de compras internacionales en 2020 fueron Tortas y Demás Residuos Sólidos de la Extracción del Aceite de Soja (Soya), Incluso Molidos o en «Pellets» (US\$404M), Maíz (US\$163M) y Partes y Accesorios de Vehículos Automotores (US\$79.4M).

En el primer trimestre de 2021, la población económicamente activa de Durango fue de 804k personas. La fuerza laboral ocupada alcanzó las 770 mil personas (38.4% mujeres y 61.6% hombres) con un salario promedio mensual de \$5.71 mil pesos. Las ocupaciones que concentran mayor número de trabajadores fueron Empleados de Ventas, Despachadores y Dependientes en Comercios (42.7k), Comerciantes en Establecimientos (42.1k) y Trabajadores Domésticos (26.5k).

Se registraron 33.3k desempleados (tasa de desempleo de 4.15%). En 2015, 36% de la población se encontraba en situación de pobreza moderada y 3.27% en situación de pobreza extrema. La población vulnerable por carencias sociales alcanzó un 28%, mientras que la población vulnerable por ingresos fue de 10.1%.

Según la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ENAPROCE (2018), realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en Durango hay 1928 MIPyMES las cuales se distribuyen de la siguiente forma:

Tabla 3. Número de empresas MIPyMES en Durango por sectores

Número de empresas MIPYMES en Durango por sectores	
Sectores Estratégicos	Total de empresas
Alimentos, bebidas, tabaco y confitería	511
Servicio de apoyo a los negocios	135
Servicios turísticos	255
Servicios de investigación y desarrollo tecnológico	123
Productos de madera	275
Servicios logísticos	200
Otros	429
TOTAL	1 928

(INEGI, 2018)

Así mismo, se les preguntó a las MIPyMES en Durango (ver Anexo Asociaciones), sobre los problemas que se enfrentan para hacer crecer su negocio y los resultados se plasmaron en la siguiente tabla de resultados. En la mayoría de los sectores estratégicos se tiene una percepción que el mayor problema son los altos impuestos que se les cobran.

Derivado del cuestionamiento sobre la forma de llevar la contabilidad, arrojaron los siguientes resultados (ver Tabla 4), en donde se puede visualizar que después del primer año de ejercicio de la empresa, los contribuyentes optan acudir a recibir asesoría de un profesional.

Tabla 4. Número de empresas según la manera de cómo han llevado la contabilidad de la empresa por sectores estratégicos 2018

Número de empresas según la manera de cómo han llevado la contabilidad de la empresa por sectores estratégicos, 2018											
Durango											
Sectores Estratégicos	Total	Año de inicio...					Situación actual				
		Solo utiliza un cuaderno o una libreta de apuntes personales para llevar la contabilidad	Acude a los servicios de un contador o profesional para llevar la contabilidad	A través del "Portal Mis Cuentas"	Paquetes de contabilidad por parte de la empresa	No realiza contabilidad	Solo utiliza un cuaderno o una libreta de apuntes personales para llevar la contabilidad	Acude a los servicios de un contador o profesional para llevar la contabilidad	A través del "Portal Mis Cuentas"	Paquetes de contabilidad por parte de la empresa	No realiza contabilidad
Alimentos, bebidas, tabaco y confitería	511	16	282	*	200	*	0	312	7	192	0
Servicio de apoyo a los negocios	135	18	74	*	36	*	*	71	*	49	0
Servicios turísticos	255	29	154	*	62	*	*	165	*	76	0
Servicios de investigación y desarrollo tecnológico	123	*	75	*	38	*	0	64	8	51	0
Productos de madera	275	29	146	*	89	*	*	137	*	114	0
Servicios logísticos	200	*	92	16	82	*	*	75	*	100	0
Otros	429	32	231	*	130	*	*	215	*	158	*

Nota: * Cifra confidencial.

(INEGI, 2018)

MARCO ORGANIZACIONAL

El propósito principal de este marco es describir a la organización intervenida, en lo que se refiere a sus antecedentes, objetivos, identidad organizacional, estructura, especificaciones, recursos humanos y además mostrar generalidades que incluyen situaciones actuales de suma importancia a las que se enfrenta la empresa.

Antecedentes

De acuerdo con la clasificación de empresas que proporciona el INEGI (2020) se identifica a este negocio como una microempresa. Su actividad preponderante es el comercio al por menor de equipos nuevos y seminuevos de la marca Apple, así como sus accesorios. El domicilio de la empresa está en la localidad de Victoria de Durango y actualmente no cuenta con sucursales.

Nace de la idea de su hoy dueña que en octubre del año 2019 queda sin empleo, viéndose en la necesidad de generar ingresos decide emprender y al no tener capital para invertir en ese momento, decide vender su celular personal el cual era de la marca iPhone y con el dinero obtenido de esa venta compró dos celulares igual de dicha marca, el primero para uso personal y el segundo lo puso en venta de manera informal en las redes sociales. En julio del año 2020 se une al proyecto un socio y ambos trabajaron juntos hasta febrero 2021, durante ese periodo de tiempo las ventas se realizaban por medio de redes sociales.

A pesar de esto, también en el mes de febrero de 2021 abre sus puertas y se inaugura un establecimiento para atender a sus clientes, al público en general y así estar en condiciones de proporcionar un mejor servicio y atención de calidad.

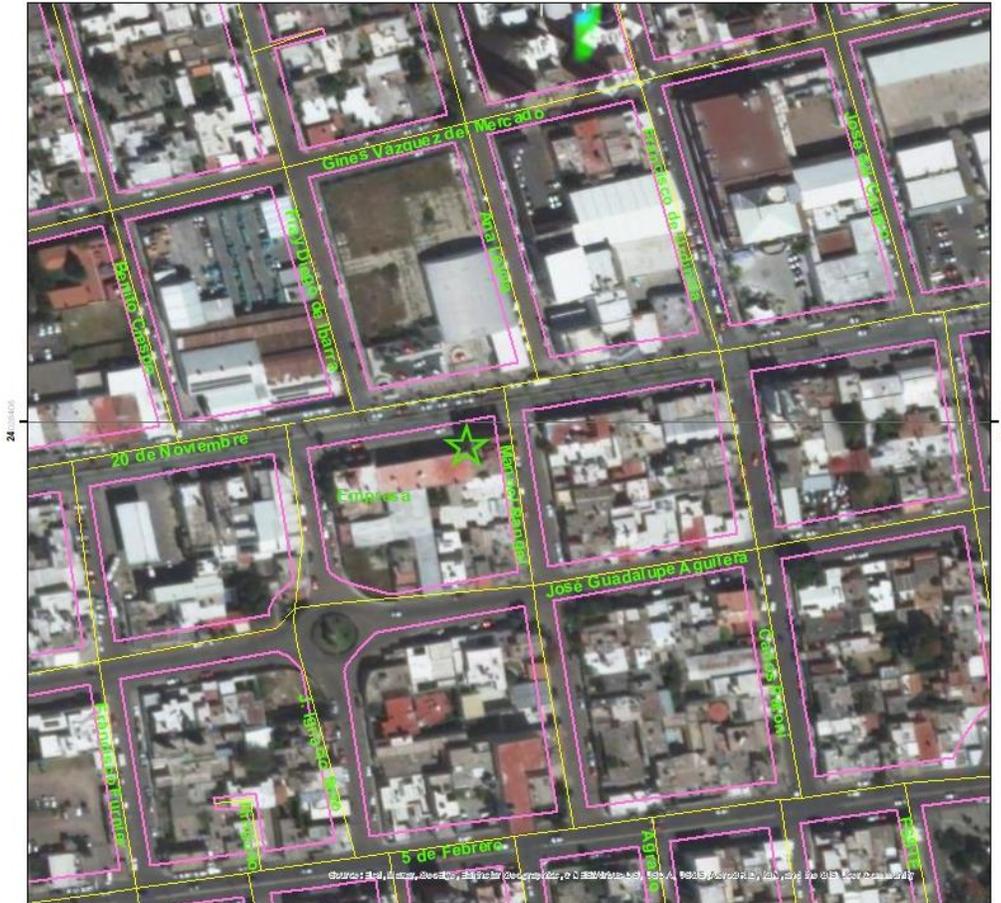
Esta empresa lleva a cabo sus operaciones como persona física y se encuentra inscrita ante el registro federal de contribuyentes en el régimen de incorporación fiscal desde el mes de mayo del 2021. Se decidió por ese régimen con la finalidad de incorporarla de manera paulatina a la formalidad y sobre todo por los beneficios que ahí se ofrecen sin embargo sus ventas exceden el límite permitido por dicho régimen.

Ubicación

La empresa se encuentra localizada en la avenida 20 de Noviembre al oriente de la ciudad de Durango, es un establecimiento y no cuenta con sucursales.

Imagen 5. Ubicación de la empresa

MAPA DE LOCALIZACIÓN DE EMPRESA



SIMBOLOGÍA

 Empresa	 Municipio
	 Localidad
	 Manzanas
	 Vialidades



Fuente: Elaboración propia

Estructura organizacional

De acuerdo con la información obtenida mediante entrevistas, se definen los siguientes departamentos:

Imagen 6. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Para realizar sus actividades la empresa cuenta con tres colaboradoras, de la información obtenida se presenta el siguiente cuadro donde se muestra el puesto y las actividades que realizan:

Tabla 5. Funciones por puesto

PUESTO	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
ADMINISTRADORA	Ventas, inventarios, redes sociales, corte de caja, atención al cliente, compras.	Inicio de relación laboral: 23 de agosto del 2021.
EMPLEADA DE MOSTRADOR	Ventas, atención al cliente, redes sociales, inventarios, corte de caja	Inicio de relación laboral: Abril 2021.
EMPLEADA DE MOSTRADOR	Ventas, inventarios, redes sociales, corte de caja, atención al cliente.	Inicio de relación laboral: 26 de julio 2021.

Fuente: Elaboración propia

Especificaciones

El giro principal de la empresa es el comercio de productos tales como, teléfonos celulares, laptop, airpods, cargadores, fundas, cristal templado de la marca Apple. Sin embargo, a la par ofrece servicio de reparación mismo que es prestado por un técnico externo, así como la renta de espacios dentro de sus instalaciones a diversas marcas duranguenses para ofertar sus productos como plantas y joyería.

Imagen 7. Amplia gama de productos



Fuente: Imágenes tomadas de Internet

La , muestra la variedad de productos que la empresa comercializa. Los productos de telefonía y accesorios los surten dos proveedores de la ciudad de Guadalajara. Sus consumidores son personas allegadas a la empresaria y público en general con poder adquisitivo medio/alto entre los 15 y 45 años de edad que prefieren la marca Apple. Reconoce como principales competidores en la localidad Victoria de Durango a Tesla Cel y Zona Celular.

Si bien cuenta con un establecimiento, vende a través de redes sociales como Instagram y Facebook. Cabe resaltar el buen manejo de redes sociales que tiene la empresa.

Es encomiable que la empresaria se encuentra en constante capacitación, ya que pertenece a la Asociación de Mujeres Jóvenes Empresarias de la ciudad de Durango.

Normatividad

Al ser una empresa dedicada al comercio y contar con un establecimiento abierto al público en general es sujeto de realizar el trámite de apertura rápida de empresas ante la Secretaría de Desarrollo Económico en el municipio de Durango. Dicho trámite actualmente se encuentra inconcluso por lo que se podría hacer acreedora a una multa. La empresa se encuentra en el Registro Federal de Contribuyentes como persona física perteneciente al Régimen de Incorporación Fiscal y la regulan leyes tales como:

- Ley Federal del Trabajo.
- Ley Federal del Seguro Social.
- Ley de Impuesto sobre la Renta.
- Ley de Impuesto al Valor Agregado.
- Código Fiscal de la Federación.
- Ley de Ingresos de la Federación.

Para la empresa es vital cumplir en tiempo y forma con la legislación antes mencionada, así como sus reglamentos.

Generalidades

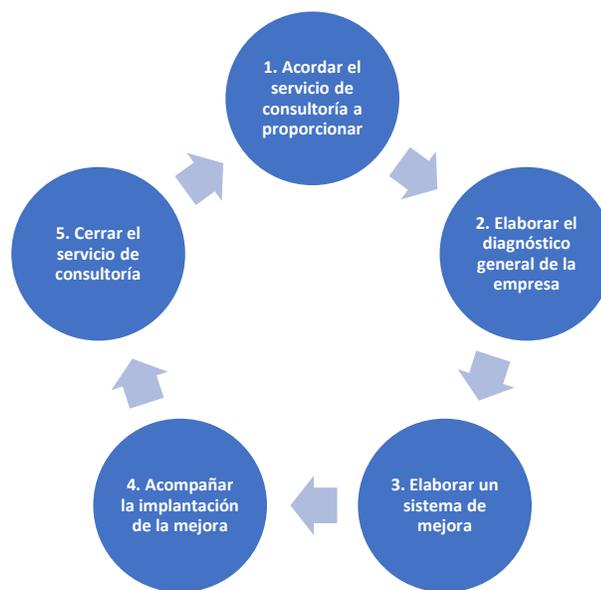
Por último, es preciso mencionar que el negocio actualmente se enfrenta a dos retos muy importantes. El primero es la obtención de financiamiento para hacer frente a las compras próximas y tener buen surtido de productos para la próxima temporada alta que en diciembre se presenta. Como se busca una tasa de interés baja representa una gran área de oportunidad para la empresa. Segundo se encuentra en la búsqueda de un Técnico en mantenimiento de equipos Apple para que forme parte del equipo de trabajo interno, con esto se pretende que quienes laboran ahí actualmente aprendan a reparar equipos.

METODOLOGÍA

Descripción de la norma ECO359

Para la intervención profesional se consideró la norma ECO359, misma que establece 5 competencias respecto al Estándar “Proporcionar Servicios de Consultoría a PyMES” como se muestra en la imagen 1:

Imagen 8. Fases de la norma ECO359



Fuente: Elaboración propia con datos de la norma ECO359

1. ACORDAR EL SERVICIO DE CONSULTORÍA. Se acuerda una reunión para entrevistar al empresario y conocer los aspectos generales de la empresa, para recabar datos sobre la situación de ésta. Se entregan diversos documentos como la carta de Presentación ([Anexo D](#)) y de confidencialidad de la información ([Anexo E](#)). Al final se realiza un reporte o minuta que avale lo abordado que contenga los datos especificados en la norma ([Anexo G](#)).

2. ELABORAR EL DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA. Se realiza una tabla que contenga los rubros a revisar según la norma EC0-359 ([Anexo B](#)) y en ese mismo formato se realiza el diagnóstico y evaluación de la empresa, utilizando para ello la semaforización (bueno, regular y malo) y enseguida una matriz de priorización considerando el Riesgo y el Impacto para asignar ponderación a cada aspecto evaluado ([Anexo I](#)). Se aplican entrevistas a contador y trabajadores. Se realiza un análisis FODA, CANVAS y Gráfica de Gantt para tener un panorama más real de la situación o problemática existente, así como determinar las áreas de oportunidad del negocio.
3. ELABORAR UN SISTEMA DE MEJORA. Una vez que ha concluido el diagnóstico, se detectaron las situaciones de mayor riesgo e impacto para la empresa y se elaboró una propuesta de mejora considerando el aspecto financiero. Adicionalmente, conforme a la problemática detectada, se realizan propuestas adicionales para solventar en la medida de lo posible el hallazgo detectado. Se elabora un Manual de Procedimientos para cada una de las propuestas ([Anexo J](#), [Anexo K](#), [Anexo L](#) y [Anexo M](#)), en donde se detalla el funcionamiento de éstas.
4. ACOMPAÑAR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA. Esta fase deberá ir acompañada por un Plan para llevar a cabo la mejora propuesta. Nuevamente, en la Gráfica de Gantt propuesta para la implementación se plasman actividades, responsables y tiempos. El acompañamiento es indispensable para verificar que no haya desviaciones y corregir en caso necesario o, en su defecto, diseñar una nueva estrategia que contrarreste los efectos negativos de situaciones ajenas al plan inicial. También se revisan los avances y se realizan reuniones para brindar retroalimentación. Para esta investigación, no se considera la puesta en marcha ni el acompañamiento por los tiempos limitados.

5. CERRAR EL SERVICIO DE CONSULTORÍA. Se entrega el Sistema de Mejora al empresario y se elabora un informe de cierre de la Intervención Profesional que contenga los resultados obtenidos, conclusiones del trabajo realizado y recomendaciones para la mejora. Se acompaña de un documento denominado oficio de cierre de intervención ([Anexo H](#)) para que sea firmado, tanto por los integrantes del equipo consultor, como por la empresaria. De igual forma, en reunión plenaria se presentan los resultados de la investigación.

ENAFIN y ENAPROCE

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) presenta ambas encuestas:

La **Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas (ENAFIN) 2018**, diseñada y aplicada con el fin de obtener información relacionada con las fuentes y el uso del financiamiento principalmente durante el año 2017, así como de las necesidades de servicios financieros y bancarios por parte de las empresas, entre otros temas.

La **Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018**, con el fin de captar información principalmente del año 2017 relacionada con las fuentes y condiciones de acceso al financiamiento, las cadenas productivas globales, las capacidades tecnológicas y de innovación, el ambiente de negocios y su regulación, así como del conocimiento de los apoyos gubernamentales, entre otros temas.

Se realizó una operacionalización de estas encuestas generadas por el INEGI. Para aplicar el formulario se eliminaron las cadenas de valor globales y se envió al empresario el siguiente link para obtener su respuesta (dar clic en Imagen para seguir el vínculo).

Imagen 9. ENAFIN y ENAPROCE (vínculo)

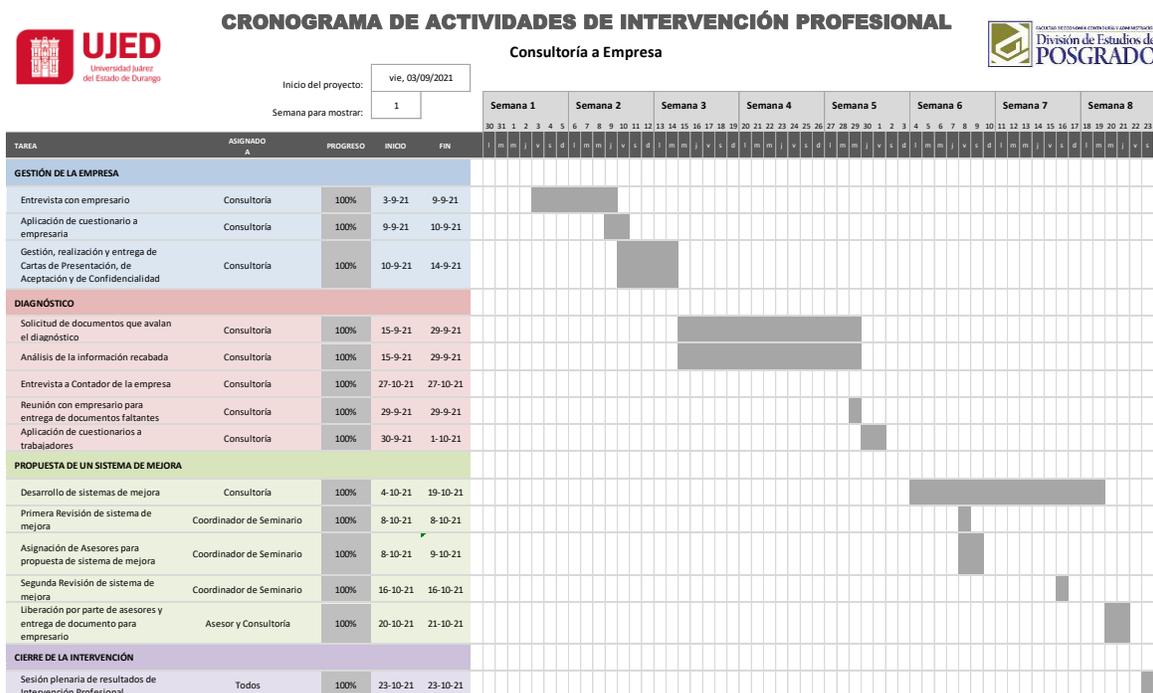


Herramientas de análisis

Gráfica de Gantt o Cronograma

Se realizó una calendarización para la Intervención Profesional (ver Tabla 6) para cumplir con la determinación de actividades y asignación de responsables, así como los tiempos de realización de éstas. Esta herramienta permite el control eficiente de la investigación que se llevó a cabo y permite hacer correcciones en caso de desviaciones, ajustando conforme al lapso determinado inicialmente.

Tabla 6. Cronograma de actividades de Intervención Profesional



Fuente: Elaboración propia

También, para la implantación del Sistema de Mejora es necesario elaborar otra gráfica de Gantt exclusivamente para el acompañamiento. Sin embargo, esta investigación no incluye el segmento porque no hay disponibilidad de tiempo para realizarla.

Semaforización

Es una herramienta de cribaje de información, es decir, para determinar qué representa un riesgo o área de oportunidad. Primero se determinaron 3 parámetros para la semaforización considerando el estado actual: bueno, regular y área de oportunidad; enseguida, se asignó un color del semáforo a cada indicador. El verde significa que está bien la situación u operación evaluado o diagnosticada; el amarillo indica que es aspecto preventivo, es decir, puede considerarse que se encuentra en un rubro de regular o término medio; el rojo, indica alerta o riesgo alto y que es de atención urgente o prioritaria por ser áreas de oportunidad. Lo resultante en color rojo representa la problemática susceptible a atender.

Matriz de Priorización

Es un instrumento de evaluación que consiste en la elaboración de una tabla, considerando el método de puntos. Este método considera aspectos cualitativos a evaluar, asignado una ponderación determinada. En las filas se colocan los aspectos a evaluar y en las columnas los factores de ponderación. Para esta intervención, se determinaron el riesgo y el impacto como parámetros a evaluar, asignado una ponderación del 65% y 35% respectivamente. De igual forma, se estableció una escala de Likert en cada uno de los parámetros como se describe a continuación:

Imagen 10. Interfaz de la Matriz de Priorización vs. Semaforización

No.	Información Seleccionada	PREGUNTA	Fuentes de Información	Descripción de la información a obtener	ESTADO ACTUAL			CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PONDERACIÓN					Conclusiones del proceso de búsqueda
					ÁREA DE OPORTUNIDAD	REGULAR	BUENO	RIESGO 1 Bajo 2 Moderado 3 Alto	PONDERACIÓN 0.55	IMPACTO 1 Bajo 2 Medio 3 Alto	PONDERACIÓN 0.35	TOTAL POR PUNTAJACIÓN	
	Área												

Fuente: Elaboración propia

Escala RIESGO

RIESGO. Es la situación o estado que se produce cuando algo o alguien sufre algún perjuicio o daño irreparable. En el plano empresarial o administrativo (Excellance, 2019), el riesgo es la incertidumbre que causa un grado de vulnerabilidad alto frente a las amenazas.

Éste afecta en mayor o menor medida a cada una de las áreas que integran una empresa y ninguna está exenta de él. El riesgo implica un foco rojo cuando existe un alto grado de ocurrencia o posibilidad de que algo suceda. Riesgos para esta empresa implicaría el hecho de que se impongan multas o sanciones que afecten la operación y/o existencia del negocio. Por ello se pondera con un porcentaje alto para indicar que si una actividad o hallazgo no se atiende pertinentemente puede provocar grandes daños o pérdidas para la empresa. En este caso nos representará un 65% de la totalidad de factores a evaluar.

1. Bajo
2. Moderado
3. Alto

IMPACTO. El término, de acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia Española* significa “impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso” o “... conjunto de posibles efectos negativos sobre el medio ambiente de una modificación del entorno natural como consecuencia de obras u otras actividades.”

El impacto organizacional (Liberta Bonilla, 2007) puede definirse como el cambio generado en la organización como consecuencia de una innovación...” Se define como la consecuencia de los efectos de un proyecto, programa o empresa. Impacto es el estado que resulta de ciertos puntos de interés que pueden ser estratégicos dentro de las organizaciones, derivados de una intervención o análisis de datos. El impacto considera los efectos resultantes en las dimensiones económica, social, financiera, organizacional, política y ambiental entre otras. Por ello, para diagnosticar a la empresa en cuestión se ponderó con un 35% en complemento a los factores considerados.

1. Bajo
2. Medio
3. Alto

Para evaluar el resultado obtenido, en la imagen se aprecian los puntajes con la interpretación respectiva.

Imagen 11. Escala de resultados (total obtenido)

- 1- 1.9 Son aspectos que no representan un alto riesgo pero si pueden tener un impacto considerable para la empresa. No requieren atención en el corto plazo.
- 2- 2.9 Representan un riesgo moderado para la empresa y si pueden tener un gran impacto. La atención puede realizarse en el mediano plazo.
- 3- Situaciones de riesgo que pueden causar al gún daño o pérdida para la empresa. El impacto también es alto y puede ser positivo o negativo. Requieren atención urgente o inmediata.

Fuente: Elaboración propia

La matriz de priorización ([Anexo I](#)) la podemos resumir como una matriz de riesgos como sigue:

Imagen 12. Matriz de Priorización

Diagnóstico por área según matriz de priorización

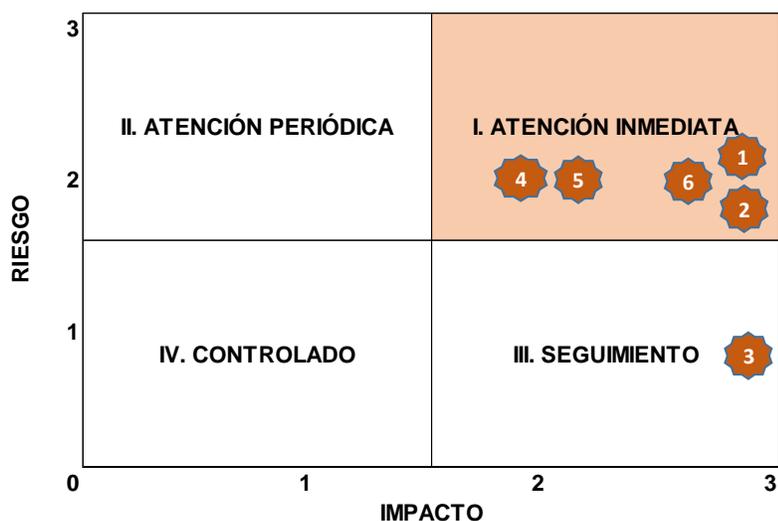


Tabla 7. Riesgo versus Impacto

	Área	Riesgo	Impacto	Cuadrante
1	Finanzas	2	3	Atención inmediata
2	Administración	2	3	Atención inmediata
3	Mercadotecnia	1	3	Seguimiento
4	Operaciones	2	2	Atención inmediata
5	Recursos Humanos	2	2	Atención inmediata
6	Fiscal	3	2	Atención inmediata

FODA

El uso de la matriz FODA es de gran utilidad para el análisis estratégico que se pretende llevar a cabo, para realizar la correcta aplicación del análisis FODA se utilizó la información recabada a través de las encuestas y demás instrumentos de recolección de información.

También, se realizó un análisis de dicha información donde a través de éste se detectaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa, tomando en cuenta la perspectiva organizacional, así como los factores externos que inciden en ella.

Posteriormente, se realiza el cruce de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (David, 2008) y enseguida se determinaron las estrategias maxi – maxi (ofensivas/fortalezas vs oportunidades), mini – maxi (fortalecimiento/debilidades vs oportunidades), maxi – mini (defensivas/fortalezas vs amenazas) y mini – mini (supervivencia/debilidades vs amenazas). Dichas estrategias serán aplicables a la organización para solventar las problemáticas detectadas.

Tabla 8. Matriz FODA de la empresa intervenida

MATRIZ FODA DE LA EMPRESA

Fecha: Octubre 2021

ANÁLISIS INTERNO	FACTORES POR APROVECHAR	FACTORES A CONTRARRESTAR
	FORTALEZAS (Consolidar)	DEBILIDADES (Reducir)
ANÁLISIS EXTERNO	<p>F1 Buenas Relaciones interpersonales que benefician las ventas</p> <p>F2 Precio bajo</p> <p>F3 Negocio joven</p> <p>F4 Visión empresarial de expansión</p> <p>F5 Alianzas estratégicas con empresarios locales</p> <p>F6 Buen uso de redes sociales para publicidad</p>	<p>D1 Inadecuado régimen de contribución</p> <p>D2 Deficiencia en el uso de Métodos de control financiero</p> <p>D3 Incumplimiento de obligaciones fiscales</p> <p>D4 Falta de seguridad social para los trabajadores</p> <p>D5 Mala determinación de margen de utilidad</p> <p>D6 No comprueba operaciones a través de cfdi.</p>
	OPORTUNIDADES (Aprovechar)	AMENAZAS (Evitar)
	<p>O1 Capacitación gratuita en línea de temática diversa</p> <p>O2 Poca competencia en venta de Iphone</p> <p>O3 Amplia demanda de profesionistas financieros y fiscales</p> <p>O4 Incrementar ventas con buen uso de redes sociales</p>	<p>A1 Política fiscal</p> <p>A2 Tasas de interés variables</p> <p>A3 Cierre de negocio por incumplimiento en seguridad social</p> <p>A4 Carencia de licencia de funcionamiento (en trámite)</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Estrategias resultantes del cruce FODA

**MATRIZ FODA DE LA EMPRESA
ESTRATEGIAS**

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 Buenas Relaciones interpersonales que benefician las ventas F2 Precio bajo F3 Negocio joven F4 Visión empresarial de expansión F5 Alianzas estratégicas con empresarios locales F6 Buen uso de redes sociales para publicidad</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1 Inadecuado régimen de contribución D2 Deficiencia en el uso de Métodos de control financiero D3 Incumplimiento de obligaciones fiscales D4 Falta de seguridad social para los trabajadores D5 Mala determinación de margen de utilidad D6 No comprueba operaciones a través de CFDI</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Capacitación gratuita en línea de temática diversa O2 Poca competencia en venta de Iphone O3 Amplia demanda de profesionistas financieros y fiscales O4 Incrementar ventas con buen uso de redes sociales</p>	<p style="text-align: center;">FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar F y O</p> <p style="text-align: center;">Potencialidades</p> <p>1 Fortalecer las ventas a través de las relaciones interpersonales y el buen manejo de redes sociales. 2 Establecer alianzas estratégicas con empresarios y profesionistas locales en beneficio de la empresa. 3 Aprovechar la poca competencia en comercialización de Iphone, ofertando precios bajos y con ello ganar presencia en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;">DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar D y maximizar O</p> <p style="text-align: center;">Desafíos</p> <p>1 Fortalecer el deficiente método de control financiero, mediante la contratación de profesionistas financieros. 2 Cambiar de régimen de contribución, previa capacitación en línea para conocer las ventajas y desventajas de otros esquemas de contribución.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1 Política fiscal A2 Tasas de interés variables A3 Cierre de negocio por incumplimiento en seguridad social A4 Carencia de licencia de funcionamiento (en trámite)</p>	<p style="text-align: center;">FA (Maxi-Mini) Estrategia para max. F y min. A</p> <p style="text-align: center;">Riesgos</p> <p>1 Expandir el negocio a nuevos mercados para incrementar las ventas. 2 Evitar financiamientos con tasas de interés variable.</p>	<p style="text-align: center;">DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar D y A</p> <p style="text-align: center;">Limitaciones</p> <p>1 Incorporar a los trabajadores a un régimen de seguridad social y evitar cierre de empresa por incumplimiento de esta normativa. 2 Regularizar la comprobación de operaciones mediante cfdi para evitar sanciones y recargos fiscales y disminuir la carga.</p>

Fuente: Elaboración propia

CANVAS

Para la elaboración de este modelo y de acuerdo a (Osterwalder, 2011), en su libro “Generación de modelos de negocio”, se recurrió al diseño de 9 elementos.

1. Segmentos del mercado: definir los tipos de grupos a los que se dirige la empresa, y definir por necesidades.
2. Propuestas de valor: generar valor para el segmento de mercado a través de productos o servicios.
3. Canales: definir medios por los cuales existe comunicación con el mercado.
4. Relación con clientes: conocer los recursos en tiempo y dinero para tener contacto con el cliente.
5. Fuentes de ingresos: Obtener pagos puntuales de clientes, así como ingresos recurrentes de pagos periódicos del servicio de atención a clientes.
6. Recursos clave: identificar activos importantes y que generen crecimiento.
7. Actividades clave: proporcionar acciones a encaminar y seguir para el funcionamiento.
8. Asociaciones clave: identificar proveedores y socios que aportan al funcionamiento de la empresa y hasta qué punto son reemplazables.
9. Estructura de costes: definir cuánto cuesta poner en marcha el plan de trabajo.

Este modelo simplifica y optimiza cuatro áreas: clientes, oferta, infraestructura y rentabilidad. Por otra parte, describe de manera puntual como está conformada la empresa y la propuesta de valor que ofrece a sus clientes. En el presente estudio se utiliza para una rápida comprensión del estatus general de un negocio en marcha.

Tabla 10. Modelo de negocios CANVAS para diagnóstico de la empresa

Business Model Canvas: EMPRESA

<p>SOCIOS Y/O ALIANZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Negocios de telefonía locales *Servicio de paquetería *Servicio de mantenimiento y reparación 	<p>ACTIVIDADES CLAVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Compra-venta de celulares y accesorios *Mantenimiento y reparación de celulares *Incrementar publicidad en redes <p>RECURSOS CLAVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Personal sin seguridad *Escasa capacitación *Invertir en adquisición de modelos más 	<p>PROPUESTAS DE VALOR:</p> <p>SEGÚN CONSULTORES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Relaciones sociales *Precios bajos *Ubicación del negocio <p>SEGÚN EMPRESARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> *Precios bajos *Modelos nuevos y seminuevos 	<p>RELACIÓN CON EL CLIENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Crédito para pago (gobierno) *Encuesta de Servicio al Cliente  <p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Redes Sociales *Local *Amistades 	<p>CLIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Público en general *Personal de Gobierno del Estado *Amistades 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Compra de celulares *Gastos de envío *Publicidad y mercadotecnia *Intereses y amortizaciones 		<p>FUENTES DE INGRESO:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Compra de accesorio *Arrendamiento de local *Pago de sueldos y salarios 		<p>FUENTES DE INGRESO:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Venta de celulares *Renta de espacio (consignación) 	<ul style="list-style-type: none"> *Venta de accesorios *Mantenimiento y reparación (próximamente)

Fuente: Elaboración propia

Análisis Vertical y Horizontal de la Información Financiera

Son herramientas sencillas que analizan tanto la variación en porcentaje producida en una cuenta de un año a otro, así como su peso dentro de la masa patrimonial a la que pertenece y además permiten detectar tendencias y ver si la composición económica, la financiera y los resultados de la empresa son adecuados y si su variación va o no por buen camino.

El análisis vertical expresa la participación en cada una de las cuentas de los estados financieros con su porcentaje integral. Nos muestra como está conformado el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la sociedad mercantil. Con el estado de resultados podemos diseñar estrategias para minimizar costos y conseguir mayor rentabilidad.

Se realiza uno o dos estados financieros, tanto balance general como estado de resultados y se aplica la razón porcentual con respecto al 100% en cada rubro.

El análisis horizontal nos permite hacer comparativos, es decir, los cambios o fluctuaciones que han sufrido las diversas cuentas que integran los estados financieros de un periodo a otro.

Razones Financieras

Con base en un artículo de finanzas (NAFINSA, 2004), existen 4 tipos de razones financieras:

1. **Razones de solvencia o liquidez.** Son las que miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.
2. **Razones de endeudamiento.** Miden el grado en que una empresa ha sido financiada mediante deudas.
3. **Razones de actividad.** Miden la eficiencia con que una empresa utiliza sus recursos.
4. **Razones de rentabilidad.** Miden la eficacia de la administración de la empresa, la cual se ve reflejada en las utilidades de la empresa.

Después de realizar los estados financieros básicos, se aplican las fórmulas de las razones financieras para determinar el estado en cifras de la empresa. Las razones son:

Imagen 13. Razones Financieras, según tipo

RAZONES FINANCIERAS	
1 RAZON CIRCULANTE RC=AC/PC	RAZONES DE LIQUIDEZ
2 PRUEBA DEL ACIDO AC-INV / PC	
3 CAPITAL DE TRABAJO AC-PC	
4 ROTACION DE INVENTARIO CV / INV PROMEDIO	RAZONES DE ACTIVIDAD
5 PERIODO PROMEDIO DE INVENTARIO 365 / ROT INV	
6 ROTACION DE CUENTAS X COBRAR VENTAS / CUENTAS X COB PROME	
7 PERIODO PROMEDIO DE COBRO 365 / ROT CUENTAS X COB	
8 ROTACION DE CUENTAS X PAGAR COMPRAS / CUENTAS X PAG PROMED	
9 PERIODO PROMEDIO DE PAGO 365 / ROT CUENTAS X PAG	
10 ROTACION DE ACTIVOS TOTALES VENTAS / ACTIVOS TOTALES	
11 ROTACION DE ACTIVOS FIJOS VENTAS / ACTIVOS FIJOS	
12 ROTACION DE CAPITAL CONTABLE VENTAS / CAPITAL CONTABLE	
13 ROTACION DE CAPITAL DE TRABAJO VENTAS / CAPITAL DE TRABAJO	
14 RAZON DE ENDEUDAMIENTO PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	RAZONES DE ENDEUDAMIENTO
15 RAZON DE APALANCAMIENTO PASIVO TOTAL / CAPITAL CONTABLE	RAZONES DE APALANCAMIENTO
16 RAZON DE CARGOS DE INTERES FIJO UAI / INTERESES	
17 MARGEN DE UTILIDAD BRUTA UTILIDAD BRUTA / VENTAS	RAZONES DE RENTABILIDAD
18 MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN UTILIDAD DE OPERACIÓN / VENTAS	
19 MARGEN DE UTILIDAD NETA UTILIDAD NETA / VENTAS	
20 RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL	
21 RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO UTILIDAD NETA / CAP CONTABLE	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Estado de Resultados de la empresa

DEL 01 DE MAYO AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2021

		Porcentaje
VENTAS	\$ 1,940,786.54	100%
COSTO DE VENTAS	\$ 1,518,207.00	78.23%
UTILIDAD BRUTA	\$ 422,579.54	21.77%
GASTOS DE OPERACIÓN		
Renta	\$ 28,017.24	1.44%
Luz	\$ 1,379.31	0.07%
Publicidad	\$ 17,500.00	0.90%
Internet	\$ 2,370.69	0.12%
Otros	\$ 4,843.11	0.25%
Nómina	\$ 77,000.00	3.97%
Depreciación	\$ 2,450.00	0.13%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 133,560.35	6.88%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 289,019.19	14.89%
GASTOS FINANCIEROS		
Intereses	\$ 13,511.67	0.70%
Comisiones	\$ 2,800.18	0.14%
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$ 16,311.85	0.84%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 272,707.34	14.05%
IMPUESTOS	\$ -	0.00%
UTILIDAD NETA	\$ 272,707.34	14.05%

Tabla 12. Estado de Situación Financiera, al 30 de Septiembre 2021

ACTIVO			PASIVO		
CIRCULANTE			A CORTO PLAZO		
		Porcentaje			Porcentaje
Caja	\$ 17,250.00	3.51%	Proveedores	\$ -	0.00%
Bancos	\$ 17,494.82	3.56%	Contribuciones por pagar	\$ 15,464.27	3.15%
Clientes	\$ 22,800.00	4.64%	TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	\$ 15,464.27	3.15%
Inventario	\$ 404,886.62	82.42%			
Subsidio al empleo	\$ 952.01	0.19%			
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	\$ 463,383.45	94.32%	PASIVO A LARGO PLAZO		
			Préstamo	\$ 200,000.00	40.71%
			TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 200,000.00	40.71%
FIJO			TOTAL PASIVO	\$ 215,464.27	43.86%
Mobiliario y equipo	\$ 18,300.00	3.73%			
Depreciación acumulada	-\$ 1,220.00	-0.25%	PATRIMONIO		
Equipo de cómputo	\$ 13,500.00	2.75%	Patrimonio	\$ 3,091.84	0.63%
Depreciación acumulada	-\$ 2,700.00	-0.55%	Utilidad del ejercicio	\$ 272,707.34	55.51%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 27,880.00	5.68%	TOTAL PATRIMONIO	\$ 275,799.18	56.14%
TOTAL ACTIVO	\$ 491,263.45	100.00%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 491,263.45	100.00%

Tabla 13. Razones Financieras e Interpretación de la empresa

RAZÓN	FÓRMULA	RESULTADO	CONCLUSIONES
RAZONES DE SOLVENCIA O LIQUIDEZ			
Razón circulante	AC/PC	29.96	Por cada peso que debe la empresa, cuenta 29 pesos para hacer frente a sus compromisos considerando inventario.
Prueba del ácido	AC-INV/PC	3.78	La empresa no tiene problemas para enfrentar responsabilidades adquiridas.
Capital de trabajo	AC-PC	\$ 447,919.18	El capital de trabajo es bueno y le permite la inversión cíclica.
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			
Endeudamiento	PT/AT	0.44	Las deudas representan el 44% con respecto al patrimonio de la empresa.
Razón de apalancamiento	PT/CC	0.78	No es apropiado recurrir al financiamiento ajeno. Pero sí puede contraer pequeños compromisos.
RAZONES DE RENTABILIDAD			
Margen de utilidad bruta	UB/VTAS	21.77%	La empresa tiene un buen margen de utilidad bruta, pero no es un indicador final.
Margen de utilidad de operación	UO/VTAS	14.89%	La empresa tiene costos fijos significativos, sin llegar a representar pérdidas.
Margen de utilidad neta	UN/VTAS	14.05%	La empresa es rentable.

RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Con base en la información proporcionada y las herramientas de diagnóstico utilizadas, se detectaron los siguientes hallazgos en el rubro financiero:

- a. La empresa está bajo el Régimen de Incorporación Fiscal, situación que representa un riesgo para la misma, dado que rebasa la tarifa establecida para estar bajo esta modalidad.
- b. No hay un registro eficiente de las ventas, compras, inventarios y gastos, entre otros. Todo se hace en hojas simples de Excel sin fórmulas ni relaciones entre sí. Derivado de ello, la información se encuentra duplicada y muchas veces no coincide lo que tienen registrado entre uno y otro archivo. El no tener un control eficiente provoca retrasos, duplicidad de funciones y/o actividades, pérdidas económicas, mala administración del tiempo, etc.
- c. Por otro lado, se detectó que los pagos por créditos están con tasas de interés altas y la empresaria no cuenta con elementos para realizar análisis comparativos que le permitan elegir entre las mejores opciones, considerando las variables de tiempo y tasas de interés preferenciales, identificando pros y contras.
- d. De igual forma, en el contexto de planeación estratégica, el negocio adolece de misión, visión y valores. Dichos aspectos generan un alto impacto para la empresa, sin llegar a representar algún riesgo en la operación de la misma, pues fungen como las directrices o pautas para el logro del objetivo organizacional.
- e. Por último, la empresaria requiere conocer la opinión y escuchar la voz de sus clientes, con la finalidad de identificar sus gustos, preferencias y si el servicio que recibe es acorde a sus expectativas.

Problemática detectada

Derivado de lo anterior y previo análisis, se detectaron las siguientes problemáticas prioritarias dentro de la organización.

- DEFICIENTE REGISTRO Y CONTROL DE OPERACIONES FINANCIERAS

Este rubro presenta áreas de oportunidad por atender y que son prioridad para un negocio, pues constituyen el eje en torno al cual gira la permanencia en el mercado. La empresa sí lleva registro de varias de las operaciones que realizan como lo son: ventas, compras, inventario, gastos, entre otras. También existen formas de determinar el costo de ventas y el margen de utilidad.

Esto se realiza mediante el uso de tablas en Excel con operaciones básicas sin incluir fórmulas complejas, relaciones entre datos, ni vínculos, no hay uso de tablas dinámicas. Además, se vierten los datos en varias hojas sin un orden y por doquier, provocando confusión al momento de la búsqueda de información. No se obtienen fácilmente los indicadores como ventas totales, utilidad neta, gastos. Según la información proporcionada por la empresaria, se observa duplicidad de formatos, resultados no coincidentes entre mismos periodos, pero en diferentes hojas.

- ALTO COSTO DEL FINANCIAMIENTO

Actualmente, la empresa tiene un financiamiento con una sociedad de crédito estatal, mismo que se considera no ideal por la alta tasa de interés aplicada. El negocio manifiesta que en realidad sólo pidió una corrida y la aceptó por no tener más alternativas ni elementos de juicio para hacer comparativos.

- CARENCIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica se considera como la guía o directriz de la empresa y está compuesta por estrategias y objetivos que permiten el logro eficiente, eficaz y efectivo de lo planificado. Si en una empresa no existen planes claramente definidos corre el riesgo de desviarse del objetivo principal.

En este contexto, la empresa carece de Misión, Visión y Decálogo de valores (también llamado Filosofía de la empresa).

- DECONOCIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Durante la entrevista, la empresaria comentó que ella no tenía instrumento alguno que le permitiese conocer la opinión de sus clientes.

Mencionó que para ella resultaba muy importante conocer si el cliente estaba satisfecho y si la empresa cumplía o rebasaba sus expectativas. Según el juicio de la empresaria, considera que su servicio es de calidad puesto que tratan de buscar lo que el cliente solicite a la brevedad posible. Pese a ello, también desea conocer la atención que los vendedores brindan al cliente porque existían algunas quejas a manera de “*radio-pasillo*.”

Alternativas de Solución

De acuerdo con el cuadro de obtención de información, donde se incluyó la semaforización y la matriz de priorización de hallazgos encontrados, a continuación, se especifican las vertientes consideradas para la problemática de Deficiente Control y Registro de Operaciones Financieras.

1. Adquisición e implementación de ERP1 (Software de Administración de Actividades Empresariales).
2. Adquisición e implementación de COMPAQ (Programa Contable, puede ser en parte y versiones libres).
3. Adquisición e implementación de MICROSIP.
4. Gestor para registro de operaciones GEREO (propuesto por Graciela Pérez Ochoa).

1 ERP Enterprise Resource Planning (SAP, Oracle, Epicor, ASPEL, Intelisis, etc.)

Evaluación de alternativas

Para llevar a cabo dicha evaluación, se establecen los parámetros descritos a continuación y la alternativa que obtenga el mayor puntaje será la mejor opción para implementar en el corto plazo.

A. TIEMPO. Se refiere al tiempo de implementación del sistema.

Escala:

1 Más de un mes

2 Un mes máximo

3 Menos de 1 semana

B. PRECIO. Es el precio que pagamos por el software o servicio.

Escala:

1 Alto

2 Medio

3 Bajo

C. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS. Enfocado principalmente al grado de dificultad y en consecuencia la capacitación requerida para la implementación.

Escala:

1 Alto grado de capacitación

2 Capacitación media

3 Poco grado de capacitación

D. REQUERIMIENTOS HUMANOS. Perfil y cantidad de elementos necesarios.

1 Personal especializado (profesional)

2 Personal con preparatoria

3 Personal con conocimientos básicos en software

E. IMPACTO. Efectos positivos o negativos para la empresa.

1 Bajo

2 Medio

3 Alto

Tabla 14. Valoración de alternativas para el empresario

ALTERNATIVA	A	B	C	D	E	PUNTAJE TOTAL
ERP	1	1	1	1	3	7
COMPAQ	2	2	2	2	2	10
MICROSIP	2	3	3	2	2	12
GEREO	3	3	3	2	2	13

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla anterior, la alternativa GEREO obtiene el puntaje mayor. Por el momento, el sistema propuesto **Gestor para registro de operaciones GEREO** es la mejor opción para la empresa. Es importante acotar que si se cambia de régimen fiscal deberá considerarse la opción de compra de una licencia de un software más robusto y que permita el timbrado de facturas sin límite. Las versiones libres y segmentadas pueden utilizarse, empero pueden representar en el largo plazo un desembolso mucho más alto que si se adquiere la licencia en una sola exhibición.

Sistemas de mejora propuestos en el ámbito financiero

La propuesta que a continuación se presenta está enfocada en la problemática de Deficiente Registro y Control de Operaciones Financieras. Con base en lo anterior, se tomó la decisión de diseñar un modelo mediante el uso de macros en Excel, para atender en el corto plazo la problemática que prevalece respecto al manejo administrativo y financiero de las operaciones y al registro de ellas, pues fue la alternativa de solución que resultó mejor evaluada y por tanto la más adecuada para las condiciones actuales de la organización.

Por lo anterior, se determinó elaborar formatos de control con macros en Excel con la finalidad de que la información medular de la empresa esté bien organizada y exista un eficiente registro de las operaciones básicas del negocio. El sistema propuesto se denomina “GESTOR PARA REGISTRO DE OPERACIONES GERE0.” La propuesta centra su atención en 3 aspectos fundamentales: FACTURA_REMISIÓN, CONCENTRADO_VENTAS y MENÚ_OPERACIONES, los cuales se vinculan a hojas de control (Entradas, Salidas, Inventario, Dato, Clientes, Vendedores), tal como se observa en la siguiente figura:

Imagen 14. Menú del Gestor para registro de Operaciones GERE0



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta cada menú con una breve explicación y la interfaz correspondiente:

FACTURA_REMISIÓN. Es un formato diseñado en Excel que cuenta con los principales identificadores de la transacción. El primero de ellos define el tipo de documento a emitir, pudiendo ser Factura o Remisión. Factura cuando así lo solicite el cliente y con desglose de IVA. Remisión cuando no se requiera factura y por tanto se presenta sin IVA.

El formato está operacionalizado. Sólo se llenan algunas celdas y lo demás se realiza en forma automatizada. Cuenta además con 3 macros que permiten enviar el registro al CONCENTRADO_VENTAS, mediante el botón:

Imagen 15. Macro principal de menú FACTURA_REMISIÓN



Fuente: Elaboración propia

En el CONCENTRADO-VENTAS se van acumulando todas las ventas realizadas, sean remisiones o facturas. Este condensado se puede explotar mediante el uso de filtros o construcción de tablas dinámicas según las necesidades del empresario. La base de datos generada incluye la siguiente información:

Imagen 16. Interfaz del CONCENTRADO_VENTAS

FECHA EMISIÓN	FACTURA O REMISIÓN	No. DOCTO.	RFC	NOMBRE DE CLIENTE	SUBTOTAL	DESCTO	IVA	TOTAL	FORMA DE PAGO	TIPO DE VENTA	ID VENDEDOR	NOMBRE VENDEDOR
---------------	--------------------	------------	-----	-------------------	----------	--------	-----	-------	---------------	---------------	-------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia

También consta de otras 2 macros que permiten limpiar el formato y guardar el archivo, en formato PDF tomando como nombre el tipo de documento y el número respectivo.

Imagen 17. Macros alternativas de menú FACTURA_REMISIÓN



Fuente: Elaboración propia

NameFile = Path & (celda de tipo de documento) & (celda de número de documento).

Imagen 18. Formato para Remisión o Factura del Gestor para Registro de Operaciones

FACTURA O REMISIÓN:			GENERAR REGISTRO DE VENTA	
NÚMERO:				
FORMA DE PAGO:				
TIPO DE VENTA:				
RFC:			LIMPIAR SELECCIÓN	
NOMBRE:				
DOMICILIO:			GUARDAR REMISIÓN O FACTURA	
FECHA EMISIÓN:		ID VENDEDOR:		
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL
IMPORTE EN LETRA				
SON:				
DSCTO.				
SUBTOTAL				
IVA 16%				
TOTAL				

Fuente: Elaboración propia

La imagen siguiente es un visor del acumulado de ventas en CONCENTRADO_VENTAS, conforme se van generando.

Imagen 19. Acumulado en CONCENTRADO_VENTAS

FECHA EMISIÓN	FACTURA O REMISIÓN	No. DOCTO.	RFC	NOMBRE DE CLIENTE	SUBTOTAL	DESCTO.	IVA	TOTAL	FORMA DE PAGO	TIPO DE VENTA	ID VENDEDOR	NOMBRE VENDEDOR
10/10/2021	FACTURA	MOT-0001	X	Público en general	\$ 15,714.29	\$ -	\$ 2,514.29	\$18,228.57	TARJETA DE DÉBITO	CONTADO	MOT001	
23/09/2021	FACTURA	T001	X	Público en general	\$ 23,571.43	\$ -	\$ 3,771.43	\$27,342.86	TRANSFERENCIA	CONTADO	MOT-002	#N/D
23/10/2021	REMISIÓN	2345	x	Público en general	\$ 23,571.43	\$ -	\$ -	\$23,571.43	TARJETA DE CRÉDITO	CRÉDITO	MOT-001	#N/D

Fuente: Elaboración propia

El apartado MENÚ_OPERACIONES del Gestor para Registro de Operaciones GERE0 permite realizar la captura de entradas y salidas, así como el concentrado de movimientos en Inventario. Está compuesto por 5 macros y 3 hipervínculos, mismos que nos permiten trasladarnos de una hoja a otra. Genera nuevos códigos a partir del último registro ingresado. También es un formato automatizado y pueden ser bloqueadas las celdas para no mover la configuración ni fórmulas. Sólo permanecen desbloqueadas las celdas que deban ser llenadas en forma manual.

Imagen 20. Interfaz de MENÚ_OPERACIONES en GESTOR PARA REGISTRO DE OPERACIONES

OPERACIONES DE EMPRESA			
CÓDIGO:	<input type="text"/>	COSTO DE VENTA:	<input type="text"/>
DESCRIPCIÓN:	<input type="text"/>	FECHA:	<input type="text"/>
CANTIDAD:	<input type="text"/>	*ESTATUS:	<input type="text"/>
LIMPIAR REGISTRO	BUSCAR	ENTRADAS	SALIDAS

NUEVO CÓDIGO

Ver Inventario

Ver Entradas

Ver Salidas

* Nuevo y Semi-nuevo

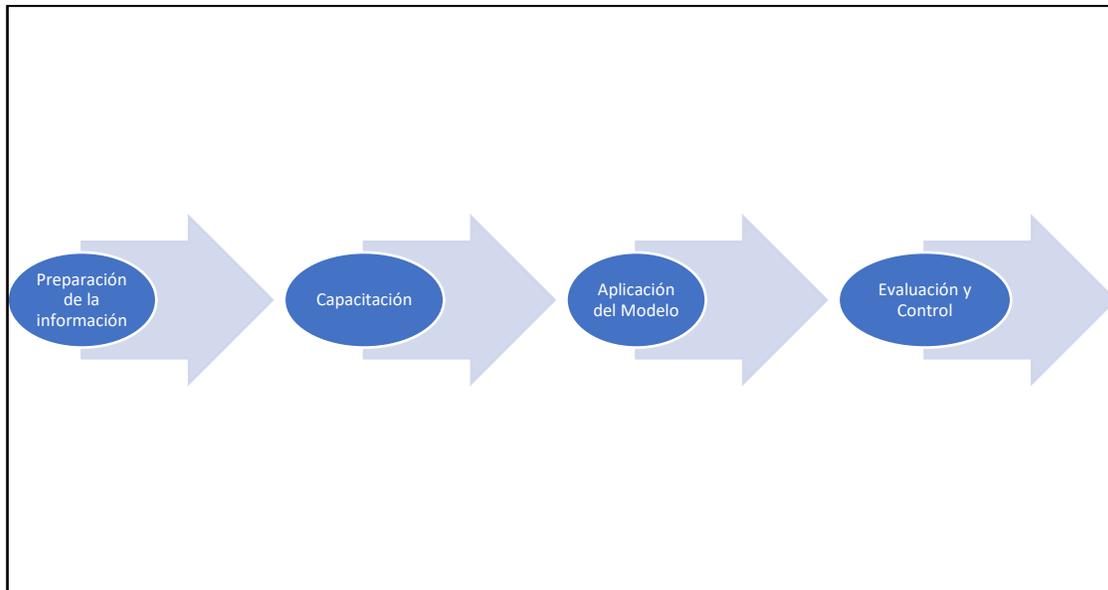
Fuente: Elaboración propia

Fases de Implementación del Sistema de Mejora

1. Preparación. Esta fase trae consigo la realización de varias actividades: codificación del inventario, elaboración de catálogos (clientes, vendedores, inventario).
2. Capacitación. Consiste en definir la cantidad de personas a capacitar, definir la duración de las sesiones y llevar a cabo propiamente la capacitación.
3. Aplicación del modelo. Implica que las personas capacitadas inicien con la captura de las facturas y/o remisiones para registros que servirán para la toma de decisiones y, simultáneamente, para la evaluación del modelo.

4. Evaluación y control. La etapa consiste en revisar el funcionamiento del modelo para detectar posibles fallas o deficiencias del modelo o de la capacitación realizada y con ello corregir las desviaciones detectadas. Servirá para verificar si el modelo arroja información suficiente para la toma de decisiones.

Imagen 21. Diagrama de Flujo de la Implementación



Fuente: Elaboración propia

Resultados esperados

Después de aplicar el sistema de propuesta anterior, los resultados o beneficios esperados son los que a continuación se enlistan:

- Contar con concentrado de ventas para tomar decisiones para el establecimiento de metas de ventas.
- Que sea una base para la elaboración de Estados de Resultados y de flujo.
- Conocer el monto de su inventario al momento.
- Diseño de estrategias (ventas, compras, etc.)
- Instrumento para evaluar el desempeño de los vendedores.

Propuestas adicionales

Adicional a la propuesta principal, se diseñaron algunas herramientas para abatir algunas otras problemáticas detectadas para la empresa: Endeudamiento de la empresa, carencia de planeación estratégica y el desconocimiento de la satisfacción del cliente.

Endeudamiento de la empresa

Es apropiado buscar un refinanciamiento que incluya un monto más alto. Por la temporada navideña, la empresaria requiere fuentes de financiamiento. Para lograr esto, debe tener movimiento en las cuentas empresariales, pues se presta con base en Saldo Promedio Diario. Debe buscar sociedades nacionales de crédito que le ofrezcan tasas preferenciales y que tengan programas especiales para PyMES, siempre pensando en el beneficio del negocio.

También existen programas de apoyo a la mujer por parte de la Secretaría de Economía y podría bajar recursos para impulsar las ventas de la empresa. Además de esto, la empresaria debe realizar un análisis comparativo de la oferta existente. Con el objetivo de que la empresaria tenga un panorama amplio para la toma de decisiones se desarrolló una tabla en Excel, mediante la cual pueda determinar los montos de las amortizaciones de los créditos solicitados.

De igual manera, se puede utilizar para determinar la tasa de interés que pueda brindar a sus inversores. La tabla se puede manipular también para realizar análisis de hipótesis, es decir, si desea que un elemento permanezca cambiando otro (tasa, tiempo, etc.). En el formato sólo quedan habilitadas las celdas que se llenan manualmente y las demás permanecen bloqueadas.

Es importante acotar que si se toma la decisión de invertir en algún instrumento de inversión (cetes, acciones, derivados u otros) hay que evitar riesgos altos y asegurar un rendimiento medio. También es recomendable comparar las tasas activa y pasiva y establecer una relación entre ellos, es decir, calcular una TREMA².

Para el manejo de las cuentas empresariales nunca debe olvidarse que si no se cumple con lo estipulado con las instituciones bancarias pueden generarse pérdidas o perjuicios económicos para la empresa no contemplados. Revisar siempre el CAT³ y los casos o cláusulas que aplicarán por incumplimiento de obligaciones.

Siempre será mejor avanzar en el pago de amortizaciones, mismas que se abonan directo a capital. Con ello disminuimos tiempo y existe un mayor flujo de recursos.

Deficiencia en la Planeación Estratégica

Derivado de lo anterior y dado que la empresa no posee estos indicadores, el equipo de GSM Consultores optó por diseñar los 3 insumos mencionados y entregarlos a la empresaria, como valor agregado y con la finalidad de contribuir en la alineación de la empresa en cuanto al rubro Administrativo.

Imagen 24. Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

² TREMA. Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable.

³ CAT. Costo Anual Total

Desconocimiento de la Satisfacción del Cliente

Sin ser el objetivo principal de la Intervención Profesional, GSM Consultores se dio a la tarea de diseñar una Encuesta de Satisfacción del Cliente, contando con el apoyo de un experto en materia (docente de la FECA) y proporcionarlo a la empresaria para que tenga elementos de juicio y hacer los cambios o modificaciones que sean necesarias para contribuir al incremento de las ventas. Es un elemento de riesgo moderado, pero sí de alto impacto.

Imagen 25. Encuesta de Satisfacción del Cliente



Fuente: Elaboración propia

NOTA: Se incluyen Manuales de Uso ([Anexo J](#), [Anexo K](#), [Anexo L](#) y [Anexo M](#)).

CONCLUSIONES

De la realización del trabajo presentado anteriormente y tomando como ejemplo la organización objeto de estudio de la intervención desarrollada, es preciso reconocer la gran labor y esfuerzo que realizan los microempresarios duranguenses, generando valor en la economía de nuestro estado, brindando empleos y operando con perseverancia en condiciones adversas, buscando siempre la mejora continua.

Así mismo, es importante mencionar que existe una gran diversidad de oportunidades de mejora en estas empresas, identificadas en cada uno de los aspectos esenciales que contribuyen al éxito del negocio; como lo son el área financiera, administrativa, de mercadotecnia, operativa, de recursos humanos, y fiscal. Dichas oportunidades, al ser atendidas, pueden traducirse en factores determinantes para la subsistencia y el crecimiento de dichos entes económicos, que, a su vez, contribuyen a elevar la calidad de vida de la población en general.

Por otro lado, al llevar a cabo cada uno de los pasos establecidos inicialmente para lograr la obtención de las propuestas de mejora ya descritas, se reconoce la complejidad que conlleva el trabajo de consultoría fiscal y financiera, al enfrentarse a la informalidad y a la cultura empresarial arraigada en el ámbito de los negocios; que en ciertos aspectos es contraria a la legislación y a las normas de información aplicables. Lo anterior, representa un reto para los especialistas en la materia, al tratar de presentar soluciones que busquen incrementar la rentabilidad de los empresarios, y a su vez, que cumplan con la normatividad para evitar el incumplimiento financiero y administrativo.

APRENDIZAJE

El seminario integrador y específicamente la consultoría realizada a la empresa fue uno de los mayores retos a lo largo de la maestría. En primera instancia el saber que la facultad hace convenios con micro y pequeñas empresas a nivel local constituye una ventaja competitiva frente a las demás universidades públicas y privadas.

Es de sobra conocido que el precio por concepto de consultoría es oneroso y por ello muchas empresas no contratan este servicio para disminuir sus costos y destinarlos para la operación de su negocio. Las consultorías realizadas a través de la FECA/UJED no tienen costo alguno, sólo se requiere que las empresas estén inscritas en el programa y que estén dispuestas a facilitar información sensible al consultor.

La consultoría permite detectar los aspectos y variables que inciden en el crecimiento y desarrollo de un negocio real. También se detectan las fortalezas y oportunidades para abatir o minimizar las debilidades y amenazas. El aprendizaje para el dueño de la empresa es paralelo al del Consultor pues le brinda la oportunidad de corregir los hallazgos detectados y redireccionar sus esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales y, por ende, generar mayores utilidades y reducir sus costos operativos.

Se pudo apreciar que el manejo de redes sociales es indispensable en la actualidad para el crecimiento de cualquier empresa. Así mismo, es importante recordar que las empresas están conformadas por personas y que, como tal, las relaciones interpersonales son esenciales para lograr un ambiente de cordialidad y respeto. Estos dos aspectos son características del negocio auditado y el aprendizaje fue enriquecedor puesto que siempre hubo la confianza y disponibilidad por parte del dueño y su equipo de trabajo.

Percatarse de que un consultor puede ser el medio para lograr que una empresa crezca, te hace reflexionar sobre la importancia del servicio y la disponibilidad mostradas y que aportar nuestros conocimientos y herramientas puede contribuir a transformar este mundo en uno mucho mejor cada día.

Las organizaciones requieren servicios de consultoría para detectar sus áreas de oportunidad y potenciar sus fortalezas, independientemente de que sean pequeñas, medianas o grandes empresas. Las personas inmersas en este proceso de consultoría aprenden a desarrollar sus habilidades como profesionista y ser humano; les obliga a salir de su zona de confort y a ejercer sus conocimientos de manera sistemática.

Es una gran satisfacción ayudar a empresarios de la región para que su negocio crezca, de manera gratuita, a través de una consultoría, servicio que por sí mismo que resulta oneroso y paralelamente también nos permite adquirir prestigio y que nuestro propio trabajo sea la carta de presentación ante el sector empresarial.

Finalmente, la interacción consultor-empresario-coordinador es gratificante puesto que el aprendizaje es multidireccional y se crean más canales de retroalimentación. Mi reconocimiento para todos quienes fuimos parte de este proceso de consultoría.

BIBLIOGRAFÍA

- AméricaEconomía.com. (15 de Junio de 2018). ¿Por qué la consultoría es una pieza clave en la gestión empresarial? *América Economía*. Recuperado el 21 de Abril de 2022, de <https://www.americaeconomia.com/articulos/notas/por-que-la-consultoria-es-una-pieza-clave-en-la-gestion-empresarial#:~:text=La%20consultor%C3%ADa%20es%20una%20herramienta,al%20m%C3%A1ximo%20los%20recursos%20existentes>.
- analisisfoda.com. (Diciembre de 2016). Matriz o análisis FODA - Una herramienta para el estudio de la empresa. *analisisfoda.com*. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Arias, F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. D.F. México: Editorial Trillas.
- Blanchard, K., & Bowles, S. (1998). *Gung-Ho*. New York, EUA.
- Borges, C. (2019). Realiza un análisis estratégico para tu empresa con estas 5 técnicas. doi:<https://rockcontent.com/es/blog/analisis-estrategico/>
- Bravo, J. (1985). *Manual de Administración para la pequeña y mediana empresa en México*. México: Osar.
- Cardona, Á. E. (2016). La PYME en América Latina, Japón, La Unión Europea, Estados Unidos, y los Clústers en Colombia. *Administración y Desarrollo*, 7-24.
- Castillo, V. (2013). *Teoría de las Organizaciones*. D.F., México: Editorial Trillas.
- Chiatchoua, C., & Porcayo Albino, A. (31 de Agosto de 2017). Las MIPyMES en el mundo: elementos para una redefinición. *LAES Laboratorio de Análisis Económico y Social*. Obtenido de https://www.laes.org.mx/debate-economico-no-17/las-mypimes-en-el-mundo-elementos-para-una-redefinicion/#_ftn1
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. D.F., México: Editorial McGraw Hill.
- COEPES. (2015). Importancia de las PyMES en México. *Portal de noticias COEPES*.
- Covarrubias, E. O. (24 de Noviembre de 2020). *Centro de Investigación Económica y Presupuestaria*, A. C. Obtenido de <https://ciep.mx/bN5Z>

- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Décimoprimer Edición.
- Deloitte. (2019). *Estudio de mujeres*.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*.
- Drucker, P. (1996). *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Barcelona, España: Editorial Edhasa.
- Drucker, P. (1998). *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Ateneo.
- E. J. (2020). Auditoría de cuentas. Derecho Mercantil. Obtenido de <http://www.encyclopedia-juridica.com/d/auditoria-de-cuentas/auditoria-de-cuentas.htm>
- EC0-359. (5 de Agosto de 2013). *CONOCER*. Recuperado el 28 de Marzo de 2022, de Gobierno de México: <https://conocer.gob.mx/re nec-registro-nacional-estandares-competencia/>
- El tamaño de las empresas en el mundo. (22 de Octubre de 2020). *El Orden Mundial*. Obtenido de <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/tamano-empresas-mundo/>
- Excellance, I. (12 de Agosto de 2019). *ISOTools Excellance*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2019/08/12/definicion-del-riesgos-empresariales-y-principales-tipos/#:~:text=Se%20refiere%20a%20aquellos%20riesgos,cuales%20ningun a%20compa%C3%B1a%20puede%20sustraerse.>
- F. Kaufmann & M. Tesfayobannes. (1997). Una política de promoción efectiva de las PYME como un elemento de reorientación económica en países en desarrollo.
- FCA/UNAM. (s.f.). Finanzas 1. Análisis e interpretación de la información financiera. México. doi:<https://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/7%20analisi%20e%20interpretacion%20de%20la%20informacion%20financiera.pdf>
- Gil, S. (9 de Mayo de 2015). Macroeconomía. *Economipedia*. doi:<https://economipedia.com/definiciones/macroeconomia.html>
- Gil, S. (6 de Mayo de 2015). Microeconomía. *Economipedia*. doi:<https://economipedia.com/definiciones/microeconomia.html>

- Guajardo Cantú, G. (2008). *Contabilidad Financiera*. Monterrey, N.L. México: McGraw Hill.
- Hall, E. (1981). *The mammals of North America, Vol. 2*. New York, EUA: John Wiley & sons.
- Hampton, R. (1997). *Administración*. D.F., México: Editorial McGraw Hill.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2000). *Administración 7a. Edición*. México: Editorial Thompson.
- Heredia Bustamante, D., Aguilar Talamante, D., & Leyva Carreras, D. (Enero-junio de 2022). Principales desafíos de las pymes frente a la crisis provocada por la pandemia de COVID-19. *REVISTAS UNISON, Año 15(37)*, 13. doi:<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.438>
- INAFED. (s.f.). *INAFED*. Recuperado el 3 de Mayo de 2022, de Enciplopedia de los Municipios: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM10durango/mediofisico.html>
- INEGI. (2005). Obtenido de Estadísticas del Censo Económico: <http://www.noticiascoepesgto.mx/articulos/255-pymesroque>
- INEGI. (2018). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*.
- INEGI. (2 de 12 de 2020). *ECOVID-IE*. Obtenido de INEGI: https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Comunicado de prensa núm 183/21*. Estudio sobre la Demografía de Negocios.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Encuesta Sobre el Impacto Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE)*. Tercera edición.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI. (2019). *Censos Económicos 2019. Características de los establecimientos de propietarios y propietarias*. Aguascalientes.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (2018). *Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas (ENAFIN)*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (2018). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (25 de agosto de 2021). *PIB y cuentas nacionales*. Obtenido de Por actividad económica: <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>
- Instituto Nacional de Migración. (14 de junio de 2021). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.inm.gob.mx/gobmx/word/index.php/temas-de-primer-plana-150621/>
- Instituto Tecnológico de Sonora. (s.f.). *Biblioteca ITSON*. Recuperado el 25 de Abril de 2022, de http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z7.htm
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1997). *La Administración en el mundo de hoy*. México: Editorial Prentice Hall.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global y empresarial 12a. edición*. México: Editorial McGraw Hill.
- Lara Flores, E. (1999). *Primer curso de Contabilidad* (Décimosexta ed.). Ciudad de México: Editorial Trillas.
doi:<https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Licenciatura/Contabilidad/curso%20de%20contabilidad.pdf>
- Larrosa Morán, J. J., Cruz Peredo, G. G., & Sayay Guerrero, S. (2020). Las tendencias de la organización empresarial. *Revista de investigación formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Teconológicas*, 8. Obtenido de <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/215/279>
- León, A. (1985). *Organización y sistemas: un enfoque de sistemas*. Editorial Norma.
- Liberta Bonilla, M. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *Acimed*, 1. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v15n3/aci08307.pdf>
- Lussier, K. (2012). *De la educación al aprendizaje para todos. HDCA. Conferencia*. Jakarta, Indonesia.
- M. Dini y G. Stumpo (coords.). (2020). *"Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento"*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Martín, J. (29 de Agosto de 2018). *cerem*. Obtenido de International Business School: <https://www.cerem.mx/blog/que-es-y-como-hacer-una-matriz-de-priorizacion>
- Martins, J. (31 de Enero de 2022). *asana*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/gantt-chart-basics>

- Méndez Picazo, M. T. (2005). Los sistemas contables y su relación con la economía. En A. j. eescurialense. Madrid, España.
- MONEX. (26 de Noviembre de 2021). Estrategias financieras de los mercados internacionales. Recuperado el 20 de Abril de 2022, de <https://blog.monex.com.mx/mercados-financieros/estrategias-financieras-de-los-mercados-internacionales#:~:text=Las%20estrategias%20financieras%20son%20decisiones,se%20haya%20establecido%20con%20antelaci%C3%B3n.>
- NAFINSA. (2004). *NAFIN*. Obtenido de https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion_asitencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Finanzas/finanzas1_2.pdf
- Nuño, P. (6 de Febrero de 2018). Tipos de contabilidad. *Emprende PyME*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-contabilidad.html>
- Organización de las Naciones Unidas . (27 de junio de 2021). *Naciones Unidas. Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas 27 de junio*. Obtenido de <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *Lo pequeño importa. Datos mundiales sobre las contribuciones al empleo de los trabajadores independientes, las microempresas y las pymes*.
- Organización Internacional del Trabajo. (Octubre de 2019). *OIT Infostories*. Obtenido de <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/SMEs#intro>
- Orueta, I. (2018). *Importancia económica de las PYMES en las economías iberoamericanas*. Independiente.
- Osterwalder, A. &. (2011). *Centro Libros PAPF*. Obtenido de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- PwC Interaméricas. (2019/2022). ¿Qué es la consultoría? Recuperado el 21 de Abril de 2022, de <https://www.pwc.com/ia/es/carreras/consultoria.html#:~:text=La%20consultor%C3%ADa%20es%20un%20servicio,conocimiento%2C%20las%20habilidades%20de%20los>
- Qualtrics. (2022). *qualtrics.com*. Obtenido de <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/cliente/encuesta-de-satisfaccion-del-cliente/>

- Raeburn, A. (1 de Julio de 2021). *asana*. doi:<https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Rebeca Almanza Jiménez, e. a. (2018). *Teorías Clásicas de las Organizaciones y el Gung Ho*. Argentina: Redalyc.
- RENEC. (2022). *GOBIERNO DE MÉXICO*. doi:<https://conocer.gob.mx/re nec-registro-nacional-estandares-competencia/>
- Reyes, P. (1987). *Administración de empresas*. D.F., México: Editorial LIMUSA.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. D.F., México: Editorial Prentice Hall.
- Roldán, P. N. (2017). Contabilidad Financiera. *Economipedia*. doi:<https://economipedia.com/definiciones/contabilidad-financiera.html>
- SE. (30 de Junio de 2009). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado el 28 de Marzo de 2022, de Secretaría de Economía: https://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf
- Secretaría de Desarrollo Económico de Durango. (2021). *Secretaría de Desarrollo Económico de Durango*. Obtenido de Programas de apoyos: <http://sedeco.durango.gob.mx/programas-de-apoyos/>
- Sevilla Arias, A. (8 de Octubre de 2015). Economía. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/economia.html>
- Snell, S., & Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos 14a. edición*. México: Editorial Cengage Learning Editores, S.A.
- Stezano, F. (2020). *Diagnóstico de micro, pequeñas y medianas empresas, políticas e instituciones de fomento en México*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- SUAYED. (2017). Comportamiento en las organizaciones (versión electrónica). Ciudad de México, Ciudad de México, México. Recuperado el 13 de Abril de 2022, de https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1229/mod_resource/content/1/contenido/index.html
- Tokio Shoko Research. (25 de Octubre de 2019). *Nippon.com*. Obtenido de Nippon, una ventana a japon: <https://www.nippon.com/es/japan-data/h00555/>
- UNAM. (2 de Julio de 2002). *Ingeniería UNAM*. doi:<https://www.ingenieria.unam.mx/javica1/planeacion/Planeacion/pescado.pdf>

UNIR Revista. (9 de Junio de 2021). Business Model Canvas: ¿qué es un lienzo BMC y cómo se usa? *UNIR*. Recuperado el 25 de Abril de 2022, de <https://www.unir.net/empresa/revista/business-model-canvas/>

Villegas, J. A. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial, sus particularidades en México. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 126-156.

ANEXOS

Anexo A . Grupos o asociaciones que impulsan a las MIPyMES en Durango

En el estado de Durango, la participación de las MIPyMES, como en todo el país, es de vital importancia para las economías locales, ya que la derrama económica que generan es de gran impacto para la sociedad. En tiempos de pandemia del Covid-19, se acentuó más la incorporación, sobre de todo de micro empresas, ya que, al comprometerse la economía familiar, las propias personas decidieron emprender desde casa, negocios pequeños, pero que vinieron a resolver, incluso, el cierre de empresas establecidas por los efectos de la pandemia. Los grupos o asociaciones en las cuales se agrupan estas MIPyMES en Durango son:

AMMJE: Asociación Mexicana de Mujeres Emprendedoras A.C.

CCE: Consejo Coordinador Empresarial

COPARMEX: Centro empresarial de Durango, COPARMEX

CANACINTRA: Cámara Nacional de la Industria de la Transformación

CANIRAC: Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados A.C.

CANAINPA: Cámara Nacional de la Industria Panificadora

CANACO: Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Durango

CANACOPE: Cámara Nacional de Comercio en Pequeño, Servicios y Turismo de Durango

AMEXME: Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, Capitulo Durango

ATAD: Asociación de Talleres Automotrices de Durango A.C.

CONSEJO DE EMPRESARIOS JÓVENES: Asociación de Jóvenes Empresarios de Durango A.C.

AFAMDGO: Asociación de Fabricantes Muebleros de Durango, A.C.

Así mismo se describe a continuación los programas a los que se tiene acceso por parte de las MIPyMES en la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Durango (2021):

DURANGO COMPETITIVO, el cual tiene como objetivo, el detectar los productos, procesos productivos y servicio que las empresas en durango ofrecen, para que por medio de la SEDECO se les apoye en promoción y así generar mayor valor agregado a sus productos o servicios.

PROGRAMA IMPULSO, el cual se lleva a cabo en coordinación con Nacional Financiera y el Gobierno del Estado, a fin de promover un esquema de financiamiento de hasta 5 millones de pesos, en apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, para reactivar, fomentar y apoyar al crecimiento y la actividad económica en los sectores prioritarios para el desarrollo del Estado.

RED DE APOYO AL EMPRENDEDOR DEL ESTADO DE DURANGO, el cual opera a través de 15 puntos ubicados en distintas instancias de gobierno, cámaras empresariales y organismos empresariales, los cuales reciben diagnósticos y vinculación a diversos productos y servicios que ofertan dichas instancias, así como el promover y encaminar la consolidación de proyectos viables.

FINANCIAMIENTO DURANGO PARA TODOS 2016-2022, en donde se ofrecen créditos que van desde los \$10,000.00 hasta los \$150,000.00, y plazos hasta los 36 meses para su recuperación.

MICROCREDITOS SOLIDARIOS PARA MUJERES, en los cuales se buscan grupos de mínimo 12 mujeres que se conozcan entre sí, para poder ser sujetos de estos tipos de créditos en los cuales los montos van desde \$2,500.00 hasta los \$6,000.00 en el primer crédito y se enfocan a pequeños negocios que no están dados de alta ante SHCP.

Anexo B. Norma EC0-359

[Vínculo a Norma EC0-359 de CONOCER en pdf](#)

Anexo C. Guion de entrevista

Es importante tener en consideración el tiempo que nos proporcionen para la realización de la entrevista. Tratar de obtener la mayor información posible, cuidando no saturar ni incomodar a nuestro informante.

PRIMERA FASE: CREACIÓN DE BUENA VOLUNTAD (Nombre de quién realizará esta fase)

1. Saludo y Presentación ante el empresario y viceversa (puntualidad).
2. Agradecimiento por permitir la realización de la Intervención Profesional.
3. Presentación de cada uno de los integrantes del Equipo de Trabajo.
4. Resaltar el desempeño de la empresa (previa investigación de la misma).
5. Breve explicación del propósito de la Intervención y las ventajas de ella.
6. ¿Por qué motivo decidió incorporarse al proyecto de Intervención Profesional?
7. Alguna vez, ¿ha contratado los servicios de consultoría profesional?
SI _____ NO _____
8. En caso afirmativo, ¿cuál fue su experiencia?
9. Acotamiento del alcance y limitaciones de la Intervención.

SEGUNDA FASE: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA (Nombre de quién realizará esta fase)

NOTA: Según la dinámica de la conversación, pueden realizarse algunos comentarios diferentes al tema principal con la finalidad de hacer más amena la reunión.

1. Razón o denominación Social
2. Año de constitución de la empresa
3. Historia de la empresa
4. ¿Cuáles son las actividades principales o giro de la empresa?
5. ¿Qué puesto y actividades desempeña dentro de la empresa (persona entrevistada)?
 - Nombre completo
 - Edad
 - Escolaridad y/o Profesión
6. ¿Puede comentarnos cuáles son las metas de la empresa a corto y largo plazo?
7. ¿Qué efectos trajo consigo la pandemia por COVID19 en su empresa?
8. ¿Cómo resolvió la situación y dónde obtuvo los recursos necesarios para abatir los efectos negativos de la pandemia?
9. ¿Cómo ha conseguido mantener a flote su empresa pese a las circunstancias adversas?

10. ¿Cuáles son los mayores obstáculos que ha enfrentado a lo largo de su vida empresarial?
11. Principales fortalezas y debilidades del negocio.
12. ¿Qué problemática enfrentas hoy?
13. ¿Hay alguna situación específica que le inquiete actualmente?
14. ¿Considera que la intervención profesional le puede ayudar a minimizar o erradicar problemáticas específicas?
15. ¿Qué cambios le gustaría realizar en su empresa?
16. ¿Cómo se visualiza en 5 años?
17. ¿Cómo defines el éxito de su empresa?
18. **PREGUNTA EXTRA (si es el dueño).** Respecto al negocio, ¿tiene pensado que sus descendientes continúen con la tradición familiar, es decir, que administren la empresa y expandan presencia y operaciones?
19. Entregar a la empresa la Carta-Compromiso para salvaguardar el principio de confidencialidad y uso exclusivo de la información durante la Intervención Profesional, firmada por cada uno de los integrantes del equipo.
20. Solicitar permiso para entrevistar a algunos trabajadores y disponer de información administrativa y financiera.
 - Nombre de la persona con quién debemos dirigirnos
 - Puesto de la persona
 - Profesión
 - Número de celular

TERCERA FASE: CULTURA ORGANIZACIONAL (Gerente, Administrador o Dueño) (Nombre de quién realizará esta fase)

- Misión
- Visión
- Política de calidad
- Decálogo de valores
- Organigrama
- Reglamento interno
- Manual de Organización Específico
- Normatividad vigente
- Evaluación del desempeño
- Programa de Estímulos y Recompensas
- Programa de Capacitación, Adiestramiento y/o inducción

CUARTA FASE: FINANZAS Y OPERACIÓN CONTABLE (Contador y/o Administrador) (Nombre de quién realizará esta fase)

Anexo D. Carta de Presentación de Intervención Profesional



UJED

Universidad Juárez
del Estado de Durango

FELCA

Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Número de oficio/DEP/CAC/276-2021

Asunto: Invitación



PRESENTE.

Por este medio me permito extender una cordial invitación para participar el proyecto de vinculación a través del servicio de consultoría que realizarán los alumnos de la Maestría en Estrategias Contables **ALDO CHAVEZ SOTO, SUSANA BELEM OCHOA ÓRTIZ, MONICA YOLANDA ZAVALA GURROLA Y GRACIELA PÉREZ OCHOA** con número de matrícula respectivamente **08W5006, 1011253, 06O0145 Y 1140639**, los mismos se encuentran inscritos en el "CURSO INTEGRADOR" con el cual pretenden generar su trabajo terminal en la modalidad de Propuesta de Intervención Profesional para obtener el grado de Maestro en Estrategias Contables.

Por lo anterior, me permito solicitar de la manera más atenta su autorización para que se efectúe el trabajo en mención en su empresa [REDACTED], el cual es con fines académicos y del que se le proporcionará al finalizar un resumen ejecutivo resultado del proceso de consultoría. Dicho trabajo consiste en las siguientes etapas:

1. Conocimiento de la organización a través de la aplicación de instrumentos de obtención de información.
2. Análisis e interpretación de la información.
3. Diagnóstico de la situación actual de su organización.
4. Desarrollo y presentación de una Propuesta de Mejora.
5. Programa para implementación de la propuesta.
6. Resultados esperados.
7. Conclusiones.

El enfoque de la consultoría se dará en el área de Finanzas y Fiscal de su organización.

Sin más por el momento y en espera de una respuesta favorable le envió un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Victoria de Durango, Dgo., a 14 de septiembre de 2021

JEFA DE LA DIVISIÓN



M.C. CLAUDIA NORA SALCIDO MARTÍNEZ



*lgh

Fanny Anitúa y Priv. de Loza C.P. 34000 Durango, Dgo.
Tel: (618) 827-13-65
feca.ujed.mx

Anexo E. Carta de Confidencialidad

CARTA DE COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Yo L.A. GRACIELA PÉREZ OCHOA, identificada con el número de matrícula: 1140639, en calidad de alumno activo de la Maestría en Estrategias Contables impartida en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración. El cual tiene como objetivo llevar a cabo el proyecto de Intervención Profesional de [REDACTED]

Como miembro activo del grupo, hago constar que, durante el desarrollo de la Intervención Profesional, tendré acceso a ciertos datos, documentos e informaciones que a voluntad mía, me comprometo a que permanezcan confidenciales. Que por lo anterior, estimo conveniente regular el alcance de esta carta de compromiso de confidencialidad.

En consecuencia, las partes han decidido celebrar este Acuerdo, que se regirá por las siguientes Cláusulas:

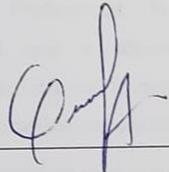
PRIMERA: Yo L.A. GRACIELA PÉREZ OCHOA, mantendré bajo reserva y no podré propagar, difundir o usar en beneficio propio o de terceros la totalidad o parte de cualquier dato o información considerada como "información confidencial."

SEGUNDA: Este acuerdo tendrá un término de vigencia exactamente igual a tres semanas, donde cumpliré las obligaciones contenidas en el presente acuerdo durante el término de vigencia de este, sin perjuicio de la protección de la información confidencial que haya sido conocida con anterioridad a la suscripción del presente documento. Adicionalmente, debo solicitar autorización a [REDACTED], para hacer uso de la información para cualquier fin, una vez termine el tiempo total estipulado de duración del presente acuerdo.

TERCERA: Salvo advertencia en contrario de [REDACTED]

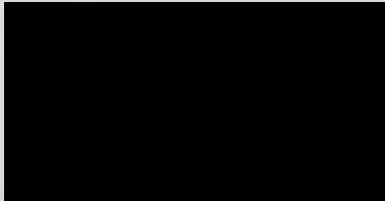
[REDACTED] Yo debo entender que todo documento, modelo, diseño, presentación o cualquier información son de propiedad exclusiva de [REDACTED] y están amparados, en lo pertinente, por toda la legislación vigente en materia de derechos de autor y propiedad intelectual.

CUARTA: Este acuerdo se celebra en consideración a la calidad de las personas que en él intervinieron, por lo tanto sólo podrá cederse, modificarse o terminarse, en todo o en parte, mediante mutuo acuerdo consignado por escrito y firmado por ambas partes.



L.A. Graciela Pérez Ochoa

Maestrante en Estrategias Contables



CARTA DE COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Yo C.P. SUSANA BELEM OCHOA ORTIZ, identificada con el número de matrícula: 1011253, en calidad de alumno activo de la Maestría en Estrategias Contables impartida en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración. El cual tiene como objetivo llevar a cabo el proyecto de Intervención Profesional de [REDACTED] representado por [REDACTED]

Como miembro activo del grupo, hago constar que, durante el desarrollo de la Intervención Profesional, tendré acceso a ciertos datos, documentos e informaciones que a voluntad mía, me comprometo a que permanezcan confidenciales. Que por lo anterior, estimo conveniente regular el alcance de esta carta de compromiso de confidencialidad.

En consecuencia, las partes han decidido celebrar este Acuerdo, que se regirá por las siguientes Cláusulas:

PRIMERA: Yo C.P. SUSANA BELEM OCHOA ORTIZ, mantendré bajo reserva y no podré propagar, difundir o usar en beneficio propio o de terceros la totalidad o parte de cualquier dato o información considerada como "información confidencial."

SEGUNDA: Este acuerdo tendrá un término de vigencia exactamente igual a tres semanas, donde cumpliré las obligaciones contenidas en el presente acuerdo durante el término de vigencia de este, sin perjuicio de la protección de la información confidencial que haya sido conocida con anterioridad a la suscripción del presente documento. Adicionalmente, debo solicitar autorización a [REDACTED] para hacer uso de la información para cualquier fin, una vez termine el tiempo total estipulado de duración del presente acuerdo.

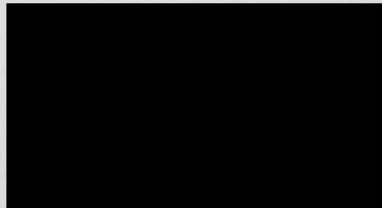
TERCERA: Salvo advertencia en contrario de [REDACTED]
[REDACTED], Yo debo entender que todo documento, modelo, diseño, presentación o cualquier información son de propiedad exclusiva de [REDACTED] y están amparados, en lo pertinente, por toda la legislación vigente en materia de derechos de autor y propiedad intelectual.

CUARTA: Este acuerdo se celebra en consideración a la calidad de las personas que en él intervinieron, por lo tanto sólo podrá cederse, modificarse o terminarse, en todo o en parte, mediante mutuo acuerdo consignado por escrito y firmado por ambas partes.



C.P. Susana Belem Ochoa Ortiz

Maestrante en Estrategias Contables



CARTA DE COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Yo C.P. MÓNICA YOLANDA ZAVALA GURROLA, identificada con el número de matrícula: 06o0145, en calidad de alumno activo de 1a Maestría en Estrategias Contables impartida en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración. El cual tiene como objetivo llevar a cabo el proyecto de Intervención Profesional de [REDACTED] representado por [REDACTED]

Como miembro activo del grupo, hago constar que, durante el desarrollo de la Intervención Profesional, tendré acceso a ciertos datos, documentos e informaciones que a voluntad mía, me comprometo a que permanezcan confidenciales. Que por lo anterior, estimo conveniente regular el alcance de esta carta de compromiso de confidencialidad.

En consecuencia, las partes han decidido celebrar este Acuerdo, que se regirá por las siguientes Cláusulas:

PRIMERA: Yo C.P. MÓNICA YOLANDA ZAVALA GURROLA, mantendré bajo reserva y no podré propagar, difundir o usar en beneficio propio o de terceros la totalidad o parte de cualquier dato o información considerada como "información confidencial."

SEGUNDA: Este acuerdo tendrá un término de vigencia exactamente igual a tres semanas, donde cumpliré las obligaciones contenidas en el presente acuerdo durante el término de vigencia de este, sin perjuicio de la protección de la información confidencial que haya sido conocida con anterioridad a la suscripción del presente documento. Adicionalmente, debo solicitar autorización a [REDACTED] para hacer uso de la información para cualquier fin, una vez termine el tiempo total estipulado de duración del presente acuerdo.

TERCERA: Salvo advertencia en contrario de [REDACTED]

[REDACTED] Yo debo entender que todo documento, modelo, diseño, presentación o cualquier información son de propiedad exclusiva de [REDACTED]

[REDACTED] y están amparados, en lo pertinente, por toda la legislación vigente en materia de derechos de autor y propiedad intelectual.

CUARTA: Este acuerdo se celebra en consideración a la calidad de las personas que en él intervinieron, por lo tanto sólo podrá cederse, modificarse o terminarse, en todo o en parte, mediante mutuo acuerdo consignado por escrito y firmado por ambas partes.

C.P. Mónica Yplanda Zavala Gurrola

Maestrante en Estrategias Contables

Anexo F. Carta de aceptación de la Intervención Profesional

Victoria de Durango, Dgo., septiembre 9 de 2021.

ASUNTO: CARTA DE ACEPTACIÓN DE PROYECTO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

**M.F. ROSA MARTHA ORTEGA MARTÍNEZ
DOCENTE DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA,
CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO.
P R E S E N T E .**

Por medio de la presente, me permito hacer de su conocimiento que el equipo integrado por MÓNICA YOLANDA ZAVALA GURROLA (06O0145), SUSANA BELEM OCHOA ORTIZ (1011253), GRACIELA PÉREZ OCHOA (1140639) y ALDO CHÁVEZ SOTO (08W5006), todos inscritos en el **Curso Integrador** de la Maestría en Estrategias Contables de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la UJED, ha sido aceptado para realizar el trabajo de Intervención Profesional a [REDACTED] durante el periodo comprendido del 7 de septiembre al 23 de octubre del año en curso.

Se extiende la presente a petición de los interesados para los fines legales y lícitos que juzgue convenientes.

[REDACTED]

Anexo G. Reporte de entrevista conforme a norma EC0-359

El 9 de septiembre de 2021, en el sitio convenido, a las 17:30 hr., se llevó a cabo la primera reunión entre la empresaria e integrantes del equipo de trabajo que realizará la Intervención profesional: C.P. Mónica Yolanda Zavala Gurrola, C.P. Susana Belem Ochoa Ortiz y L.A. Graciela Pérez Ochoa.

El negocio de la empresaria, se encuentra ubicado en Av. 20 de Noviembre al oriente en la Zona Centro, de Durango, Dgo. Bajo la denominación de la empresa inicia actividades en Febrero de 2021, aunque venía comercializando sus productos bajo la denominación de otro negocio del ramo. Por lo tanto, es una empresa joven y con imagen fresca.

La C.P. Mónica Yolanda Zavala Gurrola agradece la oportunidad y presenta al grupo de trabajo. De igual forma, explica a la empresaria en qué consistirá la Intervención Profesional, así como sus alcances y limitaciones. También proporciona una breve semblanza del negocio, basada en la investigación realizada en redes sociales.

Tanto la C.P. Susana Belem Ochoa Ortiz como la L.A. Graciela Pérez Ochoa, se enfocaron a realizar las preguntas diseñadas en el formato de entrevista, con la finalidad de conocer quién es nuestro cliente, hacia dónde se dirige y qué expectativas tiene respecto a su negocio.

El principal giro de la empresa es la compra-venta de teléfonos celulares y accesorios para éstos. La principal línea que se comercializa es la marca IPHONE Apple, pero se ajusta a los requerimientos del cliente. También se pretende brindar el servicio de Mantenimiento y Compostura en el corto plazo. Actualmente, está en proceso de contratación el puesto de Técnico. La empresa también se diversifica y ofrece otro servicio sin ser la actividad preponderante. Según lo comentado por la empresaria, ella tiene una gran preocupación en que se favorezcan las microempresas y apoyar a mujeres empresarias. Tiene la firme convicción que en tiempos de crisis es cuando las personas buscan la forma de emprender negocios y salir adelante pese a las circunstancias. También renta parte del espacio del negocio para la consignación de productos locales, servicio por el cual cobra una cantidad por concepto de renta de espacio para la exhibición de otros productos.

Actualmente, la empresa cuenta con 3 trabajadores fijos: la Administradora y 2 personas para atención en mostrador (turno matutino y vespertino). Está por contratar un Técnico para el servicio de mantenimiento y reparación. La contabilidad la realiza un Contador, contratado sólo para presentar lo correspondiente al régimen al cual está inscrita. La empresaria trata de estar al pendiente de su negocio, sin embargo, se le dificulta puesto que trabaja en Gobierno del Estado y no desea retirarse en tanto su negocio no quede formalmente establecido, bajo la normatividad existente para su conformación como sociedad mercantil.

En cuanto a sus trabajadores, comentó que no tienen seguridad social, puesto que no les ha proporcionado esta prestación, pero está plenamente consciente que debe hacerlo en el corto tiempo para evitar situaciones que puedan afectar la imagen y crecimiento de su negocio. Preguntó sobre cuáles eran las benevolencias y estímulos fiscales al respecto.

El negocio está bajo el régimen de RIF (Régimen de incorporación Fiscal) y como está en su primer año no está pagando ni IVA ni ISR, sólo se basa en Ventas al Público en General. La empresaria reconoce la necesidad de incorporarse en el corto plazo bajo otro régimen y pretende conocer cuál es el que le conviene más. Comenta que no puede estar de lleno atendiendo el negocio, ni siquiera celebra reuniones cada periodo de tiempo para analizar las situaciones o problemáticas que se suscitan al interior.

Tampoco conoce a ciencia cierta el monto de sus utilidades. Los registros contables prácticamente se realizan de manera informal en un archivo de Excel, donde se desglosa el costo del proveedor y la ganancia monetaria. No hay un control de gastos que le permita identificar rápidamente la Utilidad Neta. De igual forma, advierte la necesidad de obtener créditos en alguna sociedad nacional financiera, pero no sabe si sea candidata para el otorgamiento de ellos y desconoce los requisitos y los trámites a realizar. Comenta que el poco financiamiento que ha utilizado proviene de la Caja Hipódromo.

Desea hacer lo correcto fiscalmente hablando y desconoce las cifras que declara el contador. Muestra su Constancia de Situación Fiscal. Tampoco sabe qué conceptos puede incluir como deducibles. Menciona que en términos generales está consciente que requiere poner atención en muchos aspectos inherentes a su empresa y tiene la necesidad de identificar todo aquello que puede mejorar. Bajo ese contexto, aceptó incorporarse al programa propuesto por la FECA, pues considera que la Intervención Profesional le ayudará a mejorar en gran medida su negocio y le permitirá corregir aquello que resulte no útil u obsoleto. Ella forma parte del segmento de Mujeres Empresarias en Durango (AMMJE) y busca consolidar la presencia de la mujer en el ámbito profesional y empresarial, así como brindar oportunidades laborales en la entidad.

Sus operaciones de compra-venta las realiza de contado. No cuenta con sistema de crédito. Todo es efectivo, puesto que no paga IVA porque no le requieren factura. Tampoco su proveedor le factura. Con ello logra tener un precio más competitivo y por debajo del que ofertan las diversas tiendas departamentales.

Es importante comentar que la empresaria se presentó a la reunión acompañada de su Administradora, junto con todos sus documentos y lap top de trabajo. Antes de revisar toda la información que pusieron a nuestra disposición, se firmaron las cartas de confidencialidad (una por cada integrante que acudió a la cita).

La empresaria tiene total y absoluta apertura, con la firme convicción que la Intervención Profesional realizada por quienes suscriben será una herramienta que la catapultará hacia su visión: tener presencia en la capital del estado en diversos puntos geográficos.

Derivado de lo anterior, la empresa constituye un área de oportunidad excelente para la mejora de ella. No existe un marco organizacional y también desea trabajar en ello para proyectarse como el principal proveedor de telefonía celular y accesorios.

Anexo J. Manual de Uso del Gestor para registro de operaciones GERE0

FACTURA_REMISIÓN

Av. 20 de Noviembre 1940 Ote., Zona Centro, C.P. 34000 - Durango, Dgo.

9

RFC: <input style="width: 80%;" type="text" value="5"/> NOMBRE: DOMICILIO: FECHA EMISIÓN: <input style="width: 80%;" type="text" value="6"/>	ID VENDEDOR: <input style="width: 80%;" type="text" value="7"/>	FACTURA O REMISIÓN: <input style="width: 80%;" type="text" value="1"/> NÚMERO: <input style="width: 80%;" type="text" value="2"/> FORMA DE PAGO: <input style="width: 80%;" type="text" value="3"/> TIPO DE VENTA: <input style="width: 80%;" type="text" value="4"/>	GENERAR REGISTRO DE VENTA
			LIMPIAR SELECCIÓN
			GUARDAR REMISIÓN O FACTURA

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL
8				

	DSCTO.	SUBTOTAL	\$	-
IMPORTE EN LETRA		IVA 16%	\$	-
SON:		TOTAL		

1. Definir si es factura o remisión (lista desplegable).
2. Asignar número consecutivo.
3. Determinar forma de pago (lista desplegable).
4. Elegir tipo de venta (lista desplegable).
5. Teclear RFC cliente. Es preferible capturarlo en la pestaña de Clientes.
6. Asignar fecha. El formato ya está establecido.
7. Previamente debe llenarse la pestaña de Vendedores. Teclear el ID asignado a cada vendedor y en el Concentrado de ventas llenará el campo de nombre del Vendedor.
8. Código de producto vinculado con la pestaña Inventario. Arrojará en automático las celdas de descripción y precio unitario. Enseguida llenar el campo de cantidad y genera el cálculo en forma automatizada.
9. Al oprimir Registro de Venta, se ejecuta una macro y acumula en Concentrado_Ventas el documento que se genera de acuerdo a los datos llenados.

Limpiar la selección es una macro que limpia todos los campos para realizar un nuevo registro.

Guardar Remisión o Factura ejecuta una macro para guardar el documento en PDF con el nombre de Tipo de documento y el número consecutivo.
MENÚ_OPERACIONES

OPERACIONES DE EMPRESA			
CÓDIGO:	<input type="text" value="1"/>	COSTO DE VENTA:	<input type="text" value="4"/>
DESCRIPCIÓN:	<input type="text" value="2"/>	FECHA:	<input type="text" value="5"/>
CANTIDAD:	<input type="text" value="3"/>	*ESTATUS:	<input type="text" value="6"/>
LIMPIAR REGISTRO	BUSCAR	ENTRADAS	SALIDAS
7	8	9	10
* Nuevo y Semi-nuevo			

NUEVO CÓDIGO	11
Ver Inventario	12
Ver Entradas	13
Ver Salidas	14

1. **CÓDIGO.** Se puede generar mediante la macro 11 (Nuevo Código) o bien teclearlo de forma manual.
2. **DESCRIPCIÓN.** Características del producto.
3. **CANTIDAD.** Teclear número de cantidad de producto, puede ser como entrada o salida de producto.
4. **COSTO DE VENTA.** Se registra el costo de adquisición a nuestro proveedor.
5. **FECHA.** Fecha de registro de operación (incluye formato establecido).
6. **ESTATUS.** Según lo marca el asterisco puede ser Nuevo o Semi-nuevo y debe teclearse en forma manual.
7. **LIMPIAR REGISTRO.** Macro que se ejecuta para limpiar todos los campos.
8. **BUSCAR.** Se ejecuta macro que busca en pestaña DATO, misma que se vincula con información de INVENTARIO.
9. **ENTRADAS.** Macro que registra entrada de producto y va cambiando el estatus del INVENTARIO.
10. **SALIDAS.** Macro que registra la salida de producto y actualiza el INVENTARIO.
11. **NUEVO CÓDIGO.** Genera el nuevo código, tomando como referencia el último producto registrado en INVENTARIO. Se enlaza a la pestaña DATO para tomar las referencias.
12. **Ver Inventario.** Hipervínculo que al seleccionarlo nos lleva a la pestaña INVENTARIO.
13. **Ver Entradas.** Hipervínculo que al seleccionarlo nos regresa a la pestaña ENTRADAS.
14. **Ver Salidas.** Retorna a la pestaña SALIDAS.

1. Para visualizar la encuesta ir al siguiente enlace:
<https://encuesta.com/survey/gOL5kH3gXM/encuesta-de-satisfaccion-del-cliente>
2. Compartir en redes sociales como vínculo
3. Contar con equipo portátil (Tablet) en el negocio para que el cliente tenga oportunidad de compartir su experiencia inmediatamente después de realizar su compra. Se contesta en menos un minuto.

NOTA: Esta encuesta está vinculada a una cuenta diferente a la de la empresaria. Es necesario por tanto vincularla a la cuenta empresarial con la finalidad de que el negocio (persona designada) pueda estar monitoreando y consultando los reportes y proceda a la explotación adecuada de la información para saber en qué aspectos debe poner mayor atención.

Anexo M. Formulario de Satisfacción del Cliente

1 Al llegar a [REDACTED], ¿el negocio cumple con tus expectativas?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutral En desacuerdo

2 El espacio que ocupa el negocio está limpio y ordenado. Evalúa del 1 al 10. El 1 es la menor calificación y 10 la mayor.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3 El lugar cuenta con las medidas de seguridad e higiene por COVID-19. Evalúa del 1 al 10, siendo 1 la menor calificación y 10 la máxima.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4 ¿El vendedor te brinda espacio para que puedas revisar los modelos sin presión alguna?

Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Neutral
 En desacuerdo

5 ¿El vendedor aclara todas tus dudas y explica claramente el funcionamiento de los equipos? Califica el desempeño del vendedor en una escala del 1 al 10, siendo 1 el menor valor asignado y el 10 el máximo.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6 ¿La forma de pago cumplió con tus expectativas? Acepta pagos en efectivo y con tarjeta que te faciliten la realización de la operación.

Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Neutral
 En desacuerdo

7 El trato recibido fue de calidad. Evaluar el respeto, la calidez y el conocimiento del vendedor para hacer tu estancia más agradable.

Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Neutral
 En desacuerdo

8 Si tienes algún comentario para mejorar nuestro servicio, por favor indícanos cuál sería.

Escribe tu respuesta aquí