



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

**MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE
DECISIONES.**

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL QUE PRESENTA:

C.P. AYRTON OMAR ROMERO PONCE

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ESTRATEGIAS CONTABLES

DIRECTOR DE PROPUESTA DE INTERVENCION:

L.A. M.E.C. GABRIELA CASTREJON FLORES

DURANGO, DGO. AGOSTO 2022



UJED

Universidad Juárez
del Estado de Durango



Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Intervención Profesional presentado por el **C. AYRTON OMAR ROMERO PONCE** para la obtención de grado de **MAESTRO EN ESTRATEGIAS CONTABLES** titulado **"MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES"**.

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

JURADO

PRESIDENTE: M.A. José Gerardo Martínez Quiroz

VOCAL: M.F. Rosa Martha Ortega Martínez

SECRETARIO: M.E.C. Gabriela Castrejón Flores

SUPLENTE: M.A. María del Carmen Maturino Lozoya

SUPLENTE: M.M. Claudia Irene Portillo del Campo

Victoria de Durango, Dgo., a 25 de julio de 2022

Resumen

El administrador financiero, es quien determina las formas de aplicación y control de los recursos de una organización a través de estrategias financieras (Wheelen & Hunger, 2013). El estudio se realizó en una MIPYME'S ubicada en la ciudad de Durango dedicada a la comercialización de mobiliario urbano y deportivo para áreas deportivas y recreativas. El objetivo fue la detección de problemáticas en la empresa, para proponer alternativas de solución a través de estrategias financieras. Dicho estudio se realizó por medio de trabajo de campo, descriptivo, bibliográfico desde un enfoque financiero. Como resultado se detectaron áreas de mejora, específicamente se abordó la rentabilidad de la empresa como uno de los hallazgos más relevantes. Dicho problema se origina principalmente por el desconocimiento y falta de uso de herramientas financieras que les permita evaluar y planear sus prácticas económicas para realizar un control y evaluación de sus costos, ventas, utilidades marginales por producto, que se traduzca en un mayor rendimiento de la empresa. La propuesta de solución consiste en emplear un modelo de planeación financiera, que tenga como eje central el punto de equilibrio, que a su vez permita reestructurar sus actividades financieras e incrementar su rentabilidad.

Índice de contenido.

Introducción.....	8
Marco Teórico	11
Marco Contextual	38
Marco Organizacional.....	55
Antecedentes.....	55
Ubicación.....	55
Objetivos.....	55
Misión	57
Visión.....	57
Valores Organizacionales.....	57
Giro Organizacional	57
Estructura Organizacional.....	58
Políticas de la organización	62
Marco Metodológico	64
Modelo del FODA	70
Modelo CANVAS	71
Diagnóstico de Semaforización	71
Resultados	73
Análisis de información financiera	75
Diagnóstico de la organización	78
Alternativas de solución.....	79
Propuesta de mejora.....	81
Resultados esperados	84
Implicaciones para la implantación	87

Conclusiones y recomendaciones.....	88
Bibliografía	90
Anexos	94
Anexo 1 CARTA DE PRESENTACIÓN	94
Anexo 2 CARTA DE ACEPTACIÓN	95
Anexo 3 CARTA DE CONFIDENCIALIDAD	96
Anexo 4 ENTREVISTAS.....	97
Anexo 5 DOCUMENTACIÓN SOLICITADA	102
Anexo 6 DIAGNÓSTICO DE SEMAFORIZACIÓN.....	104
Anexo 7 ANÁLISIS FODA.....	107
Anexo 8 ANÁLISIS CANVAS.....	108
Anexo 9 CARTA DE CIERRE DE CONSULTORÍA	109
Anexo 10 ESTADOS FINANCIEROS	110
Anexo 11 MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA.....	111
Anexo 12 LISTA DE VERIFICACIÓN	113
Anexo 13 CRONOGRAMA	114

Índice de tablas

Tabla 1. Clasificación de las organizaciones.....	12
Tabla 2. Clasificación de micro, pequeña y mediana industria.....	15
Tabla 3. Estratificación de las MIPyME'S según personal ocupado.....	15
Tabla 4. Estados Financieros Básicos.....	23
Tabla 5. Clasificación de Razones Financieras.....	24
Tabla 6. Razones financieras.....	25
Tabla 7. Instrumentos para la profesionalización de las operaciones.	32

Tabla 8. Número de empresas MIPyME'S en Durango por sectores.....	51
Tabla 9. Valor de las ventas de los tres principales productos (bienes o servicios) que fabrican u ofrecen las empresas por sectores estratégicos, 2017 Durango...	52
Tabla 10. Número de empresas según los problemas que las empresas indicaron como los tres más importantes que enfrentan para su crecimiento por sectores estratégicos.....	52
Tabla 11. Ingresos por suministro de bienes y servicios en Durango en el 2018..	54
Tabla 12. Gastos por consumo de bienes y servicios en Durango en el 2018.....	54
Tabla 13. Cronograma.....	72
Tabla 14. Tabla de criterios de evaluación.....	80
Tabla 15. Resultados esperados por fase de la propuesta de intervención	85

Índice de ilustraciones.

Ilustración 1. Proporción del empleo por tamaño de las empresas y trabajadores autónomos en el mundo.....	39
Ilustración 2. Porcentaje de empresas según el número de empleados..	39
Ilustración 3. Supervivencia para las empresas de América Latina de nueva creación en los primeros 10 años..	41
Ilustración 4. Estratificación de los establecimientos (MIPyME'S).....	42
Ilustración 5. Establecimientos de propietarios MIPyME'S por tamaño, 2018.....	42
Ilustración 6. Establecimientos de propietarios MIPyME'S por actividad económica, 2018 (porcentajes).	43
Ilustración 7. Establecimientos MIPyME'S que hicieron uso de Créditos, préstamos o financiamiento según tipo de propietario, 2018 (%).	44
Ilustración 8. Principal limitante para el acceso de financiamiento en las MIPyME'S.	44

Ilustración 9. Usos de los préstamos, créditos o financiamiento en los establecimientos MIPyME'S según tipo de propietario, 2018 (%).....	45
Ilustración 10. Contribución de cada segmento de empresas a la producción nacional %.....	46
Ilustración 11. Distribución del número de empresas según la forma de registro de su contabilidad, 2018.....	47
Ilustración 12. Uso de sistemas de control de gastos e ingresos en los establecimientos MIPyME'S según tipo de propietario, 2018 (%).....	48
Ilustración 13. Razón principal por la que las microempresas no desean que sus negocios crezcan, 2018.....	49
Ilustración 14. Distribución del número de pymes según su participación en cadenas globales de valor y razón por la que no participaron, 2016-2017.....	50
Ilustración 15. Número de establecimientos comerciales en México... ..	53
Ilustración 16. El comercio en Durango.....	53
Ilustración 17. Establecimientos del sector privado y paraestatal por actividad económica.....	54
Ilustración 18. Estructura de la organización.....	58
Ilustración 19. Fases de la norma EC0359.....	66
Ilustración 20. Análisis FODA.....	70
Ilustración 21. Modelo de negocios Canvas.....	71
Ilustración 22. Histograma de Ingresos 2020.....	75
Ilustración 23. Clasificación general de los costos, 2020.....	76
Ilustración 24. Distribución de los gastos operativos, 2020.....	77
Ilustración 25. Fases de la propuesta de intervención profesional “modelo de punto de equilibrio para la toma de decisiones estratégicas.”.....	82
Ilustración 26. Cuadro de rentabilidad, 2020.....	86

Índice de Abreviaturas

PYME. Pequeña y mediana empresa

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía

ENAPROCE. Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Intervención Profesional.

FODA. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

MIPYME. Micro, pequeña y mediana empresa

PIB. Producto Interno Bruto

AMMJE: Asociación Mexicana de Mujeres Emprendedoras A.C.

Introducción

Actualmente el 52% del Producto Interno Bruto en México es aportado por las PyME'S (CONDUSEF, 2016), adicionalmente los establecimientos de MIPYME'S emplean al 43.3% del personal ocupado a nivel nacional. La encuesta sobre la demografía de los negocios 2020 (EDN) menciona que son 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal registrados en los censos económicos 2020.

Debido a estos datos, se confirma la importancia que tiene para la economía nacional este sector empresarial, y de igual forma el mantener su correcto funcionamiento para propiciar su desarrollo. Tal como ya se mencionó, la presente intervención profesional se enfoca en la NOM EC0359 cuyo objetivo es el prestar un servicio de consultoría a las empresas MIPYME'S, por medio de un respectivo diagnostico aplicado con el objetivo de detectar los principales problemas en el área financiera.

El presente trabajo es realizado en una microempresa del sector comercial. Dicho trabajo tiene una orientación científica, el cual pretende analizar, conocer y describir las condiciones de la empresa, con el fin de formular alternativas de solución a sus principales problemas financieros y de este modo propiciar su desarrollo y mejora continua. Por lo que, la elaboración del presente trabajo se realiza bajo los estándares de competencia de las normas de consultoría ya mencionados, teniendo como objetivo el asesoramiento por medio de personal capacitado que presten servicios de manera objetiva y con independencia para poner al descubierto deficiencias y problemas, analizarlos y proponer respuestas.

La importancia de la presente intervención radica en contribuir a la detección de problemáticas que afectan a la pyme en el aspecto financiero, con el fin de encontrar estrategias que permitan reducir los índices de muerte de las pequeñas empresas. Así como crear modelos y herramientas de trabajo simplificados para las organizaciones, para facilitar sus procesos y permitan que estos se lleven a cabo de forma efectiva, mejorando así, su competitividad. Cabe destacar que la orientación del análisis es fundamentalmente financiera y se limita a la

disponibilidad, confiabilidad y consistencia de la información proporcionada. En esta consideración, se puede resaltar que la información proporcionada para el análisis durante la intervención fue limitada, en algunas ocasiones por disponibilidad o existencia de la misma, en otras ocasiones, por resistencia del propietario a brindar la información.

Inicialmente, se presenta la justificación teórica, mediante la cual, se abordan los principales conceptos de la investigación, como pymes, administración, finanzas, herramientas de análisis como FODA, Canvas, razones financieras, modelo de decisiones financieras, control interno, sistemas de información, financiamiento, información financiera, costos, entre otros.

Posteriormente, se explica el contexto general en el que se desenvuelve la empresa. En esta sección se presentan estadísticas sobre las pymes en el mundo y a nivel nacional, así como en el ámbito local, clasificación de las mismas, contribución de estas al PIB, información de pymes por sector productivo, estadísticas sobre manejo de financiamientos y de información contable, etcétera.

Además, se cuenta con un apartado con la descripción de las condiciones organizacionales en las que se desenvuelve la microempresa, su misión, visión, valores, objetivos, la ubicación y en general la forma de funcionamiento que tiene la organización, su estructura organizacional y de precios a sus servicios.

También, se explica la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación y se describe el procedimiento utilizado durante la misma. La realización de la intervención está basada en el estándar de competencia EC0359.

En la siguiente sección, se presentan los resultados de la investigación donde se analiza la información y se presentan hallazgos relevantes para el diagnóstico. Una vez presentado el análisis, se describe la problemática determinada, presentando el diagnóstico concentrado en cuatro aspectos principales.

Una vez presentado el diagnóstico, se exponen distintas alternativas de solución, para la mejora de las condiciones de funcionamiento y operatividad financiera de la empresa, y posteriormente se evalúan.

Por último, se desarrolla la propuesta de solución enfocada en el uso de un modelo de punto de equilibrio base para la planeación financiera. Para finalizar, se presentan las conclusiones de la investigación, las cuales muestran los principales hallazgos y argumentos del diagnóstico, así como su origen y efecto en la organización.

Marco Teórico

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, comenzaremos 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 (p.5, 2008) muestra la siguiente clasificación:

Tabla 1

Clasificación de las organizaciones.

Clasificación	Descripción
Organizaciones con fines de lucro.	Buscan permanentemente obtener una ganancia o utilidad, en la búsqueda constante de incrementar el valor de capital de la propia organización. Son entidades que tienen un objetivo claro: generar una ganancia. Esto se logra a través de la operación de la entidad, priorizando la colocación o generación de ventas, como consecuencia inmediata, el valor patrimonial de la organización se incrementa concretamente.
Organizaciones sin fines de lucro.	Las organizaciones sin fines de lucro se definen como tales debido a que no buscan una ganancia o utilidad en la naturaleza de su operación. Su objetivo es satisfacer y atender las necesidades de la sociedad en general. No constituyen un negocio, sin embargo, es posible que se obtengan ganancias o utilidades y, a diferencia de las organizaciones lucrativas, no es para generar riqueza o un incremento de capital permanente, sus ganancias o utilidades generadas, se reinvierten puntualmente en su propia operación.
Organizaciones gubernamentales.	Las entidades u organizaciones gubernamentales es el tercer tipo de organizaciones a discernir. El congreso de la unión, los gobiernos municipales o las secretarías de estado son un claro ejemplo. Estas organizaciones, utilizan un mecanismo de ejercicio de recursos públicos recaudados por otras entidades gubernamentales. Los recursos públicos (dinero recaudado a través de impuestos) son transferidos a las entidades competentes para prestar un servicio a la ciudadanía.

Nota: (Contabilidad financiera 5ed Guajardo y Andrade, 2008)

Debido a la diversidad de organizaciones y la complejidad que representan es necesario administrar sus recursos. Es por lo anterior que la administración toma gran importancia dentro de las organizaciones. La administración es definida según Adalberto Chiavenato (2004) como "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". Por otra parte Koontz & Heinz (2004), consideran que la administración es "la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Por lo tanto, las organizaciones deben manejar una variedad de recursos, los cuales pueden clasificarse en cuatro grandes rubros: materiales, tecnológicos, humanos, y financieros. Todos estos recursos son de gran importancia para las organizaciones y es tarea de la administración manejarlos adecuadamente para así lograr los objetivos propuestos. Sin embargo, nos centraremos en los recursos financieros.

Toda organización requieren la utilización de recursos monetarios para su funcionamiento, independientemente de su sector (gubernamentales, sociales y privadas), y su tamaño. Según Carlos Robles (2012) "Los recursos financieros son de los más importantes dentro de una organización, por ello es necesario usar este recurso de forma adecuada para aprovecharlo de la mejor manera posible en las organizaciones."

Los recursos financieros de una empresa no solo pueden referir al dinero, sino que incluyen la capacidad de generarlo, tal como, inversiones los cuales puedan convertirse en dinero cuando sea necesario, según estos autores los recursos financieros posibilitan la adquisición de otros, como son los humanos, físicos, tecnológicos, y por tanto la supervivencia de la empresa depende muchas veces de la adecuada administración financiera (Benavides Beltrán, 2004).

Retomando el concepto de empresa (organización con fines de lucro) como una entidad generadora de bienes y/o servicios. Que hoy en día es objeto de diversas conceptualizaciones como empleador, como negocio, como comunidad, etcétera. Lo cual ha permitido, el desarrollo del análisis de la empresa desde diversas áreas del conocimiento social y económico.

Bajo esta perspectiva acuñamos la palabra o término empresa, el cual relacionamos dentro de los procesos de pensamiento a una fábrica o proceso productivo específico, cuando en realidad se podría tomar como una referencia a la capacidad generadora de utilidades de una organización lucrativa. Koontz y Weihrich (p.5, 2013) señalan “el término empresa se refiere a compañías, dependencias de gobierno, hospitales, universidades, y otras organizaciones”.

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.

Las empresas tiene como principal objetivo la creación de riqueza. “La riqueza generada ha de satisfacer a los distintos agentes que tienen intereses directos en la empresa. Los agentes más relevantes son los accionistas, los empleados, los proveedores y acreedores y las administraciones públicas.” (Galicia, 2011, pag.208).

Existe una amplia variedad de empresas, siendo una de las formas de clasificación de las empresas más ampliamente utilizado en base a su tamaño, De acuerdo a la magnitud de la empresa se utiliza diversos criterios para su clasificación ya sea grande, mediana, pequeña o micro (Hernández Y Rodríguez, 2000).

Ahora bien, es necesario hablar de la figura de la MIPYME, la cual es un término que integra a la micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establecen de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020, párr. 1).

Tabla 2*Clasificación de micro, pequeña y mediana industria.*

Clasificación	Características
Microindustria	Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
Industria Pequeña	Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
Industria Mediana	Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año

Nota: (INEGI, Micro, pequeña, mediana y gran empresa., 1999).

En México las MIPYME son las empresas más comunes, (Julio A. Santaella 2018), presidente del INEGI, señaló que en México 4.1 millones de empresas son micro, pequeñas o medianas y gran parte de la actividad económica y el empleo está estrechamente ligado a ellas.

Posteriormente según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en su Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015; hace una estratificación de las empresas según personal ocupado como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.*Estratificación de las MIPYME'S según personal ocupado.*

	MANUFACTURAS	COMERCIO	SERVICIO
MICRO	1-10	1-10	1-10
PEQUEÑA	11-50	11-30	11-50
MEDIANA	51-250	31-100	51-100

Nota: ENAPROCE 2015, Instituto Nacional de Estadística y Geografía

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México (MIPYMES), tienen un rol importante por la aportación que hacen a la economía mediante la generación de empleos, ingresos y abastecimiento de aquellos nichos de mercado no cubiertos por la grande empresa, además de dinamizar la actividad productiva de las economías locales. De acuerdo con el INEGI (2014) “este tipo de empresas constituyen el 99.8% del total de unidades económicas del país, representan alrededor del 77% del PIB y contribuyen a generar más del 73% de los empleos en México”. Además, las empresas de menor tamaño son preponderantes en las entidades con mayor rezago en términos de ingreso y presentan una alta participación de empleo informal.

Al respecto podemos ampliar que las personas trabajan para obtener, transformar o intercambiar los recursos naturales y utilizarlos para algún beneficio. Para ello realizamos actividades económicas que pueden pertenecer a los sectores primario, secundario o terciario.

- El primario incluye todas las actividades donde los recursos naturales se aprovechan tal como se obtienen de la naturaleza, ya sea para alimento o para generar materias primas (agricultura, ganadería, minería y pesca son algunos ejemplos de actividades económicas del sector primario).
- El secundario se caracteriza por el uso predominante de maquinaria y de procesos cada vez más automatizados para transformar las materias primas obtenidas del sector primario; de acuerdo a lo que producen, sus grandes divisiones son construcción, industria manufacturera y electricidad, gas y agua. Intervención Profesional.
- En el sector terciario no se producen bienes materiales; como es el caso de los servicios, que incluye las comunicaciones y los transportes (SCIAN-México, 2013).

Además de la administración, la economía como ciencia muestra aportaciones significativas para el entorno productivo a nivel local, nacional e internacional. Si bien, la administración estudia la coordinación de recursos al interior de las organizaciones para la consecución de un fin, la economía se enfoca en otros

aspectos similares de la cotidianeidad humana. Krugman (2008, p.5) 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 de escasez constante y aprovechando las oportunidades disponibles para la consecución de objetivos precisos establecidos por el propio hombre.

El mismo Krugman (2008, p.5), “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.

Al ser el dinero un recurso tan importante para la sociedad y para las organizaciones, se ha estudiado ampliamente aquellas ciencias y herramientas que ponen especial atención en su manejo y optimización, enfocándonos en la administración financiera, para entender la administración financiera es necesario entender las finanzas, las cuales son la base para esta área de estudio; como ya se ha explicado previamente el campo de estudio de la administración es importante abarcar el concepto de finanzas. Según Bodie y Merton (2004), las finanzas “estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo”. Para Ferrel O. C. y Geoffrey Hirt (2010), el término finanzas se refiere a “todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz”.

Una vez mencionado el concepto de finanzas, lo pertinente es continuar con la administración financiera:

Se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes” (James C. Van Horne, 2010, pág. 28).

La decisión de inversión es la más importante de las tres decisiones primordiales de la compañía en cuanto a la creación de valor. La segunda decisión importante de la compañía es la decisión financiera. Aquí el director financiero se ocupa de los componentes del lado derecho del balance. La tercera decisión importante de la compañía es la decisión de administración de bienes. Una vez que se adquieren los bienes y se obtiene el financiamiento adecuado, hay que administrar esos bienes de manera eficiente (James C. Van Horne, 2010, pág. 29).

La administración financiera eficiente requiere la existencia de algún objetivo o meta, porque los juicios sobre la eficiencia de una decisión financiera deben hacerse a la luz de algún parámetro (James C. Van Horne, 2010). Con frecuencia, la maximización de la ganancia se presenta como el objetivo adecuado de la empresa. Esto enfatiza la importancia del administrador financiero dentro de la empresa.

Las decisiones tomadas en las organizaciones son adaptaciones a las diversas situaciones que se presentan día a día y es la forma en que los administradores lidian con incertidumbre. Estas formas de aplicación hacen referencia a los deberes del administrador financiero quien debe siempre considerar la premisa de añadir valor a la empresa. Para Carlos Robles (2012) el administrador financiero debe tener una óptica diferente a la de un contador o un administrador, ya que debe enfocarse en el tratamiento de fondos y no en la acumulación de costos y gastos.

Laurence J. Gitman (2003) argumenta que la administración financiera hace referencia a los deberes del administrador financiero en la empresa, entre estos deberes se encuentran: la planeación, la extensión de créditos a clientes, evaluación de gastos propuestos, y la consecución del dinero para financiar las operaciones. En conclusión el objetivo del administrador financiero debe ser el “maximizar la riqueza de los propietarios para quienes se está trabajando” (Gitman, 2003).

Llegados a este punto, nos podemos preguntar ¿Cómo logra el administrador financiero propiciar el crecimiento de la empresa? Ciertamente no hay una receta de como las organizaciones pueden maximizar su valor. La diversidad de las empresas, así como el ambiente cambiante que las rodea hacen de cada organización una entidad única y no existe una fórmula que permita determinar el

éxito de las organizaciones. Sin embargo, el administrador financiero cuenta con una gran variedad de herramientas que permiten optimizar las decisiones, dotándole de información para su análisis a través de estas herramientas, promoviendo la toma de decisiones adecuadas que permitan contribuir al objetivo de maximizar el valor de la empresa y generar riqueza.

Las herramientas que puede utilizar el administrador financiero para lograr la maximización del valor de la empresa son variadas, primeramente existe las de análisis y diagnóstico de la empresa, tal como el análisis FODA, el modelo de negocio Canvas, las razones financieras, contabilidad financiera, acciones de control interno y planeación financiera.

El análisis FODA es una metodología de análisis estratégico. De acuerdo con (Frixione Cerón, 2003) “se trata del análisis de una serie de factores internos y externos que rodean el negocio y que representan la situación balanceada del mismo, es decir, que comprende aspectos positivos y negativos”. Consiste en desarrollar una matriz donde se expresan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una entidad.

La matriz FODA es un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa, examina sus recursos y capacidades, así como también determinar los elementos externos que la rodean. Según Ponce Talancón (2007) la matriz FODA, es un “instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación”.

La técnica es muy práctica para análisis cualitativo de las empresas, es empleada en los estudios organizacionales para obtener un diagnóstico que permita una toma de decisiones estratégica (Minkowsky, 2009) un concepto muy importante que abordaremos más adelante en nuestro estudio.

Otra de las herramientas es el modelo de negocios Canvas un formato diseñado por Alex Osterwalder (2010) que visualiza el modelo de negocio según los siguientes nueve campos: Clientes, valor, canales de distribución, relaciones con los clientes,

fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas claves y estructura de costos. Teniendo como propósito la detección y aplicación de estrategias para maximizar el valor de la empresa.

Dentro de las herramientas, también encontramos la contabilidad financiera, primeramente debemos definir lo que es contabilidad, entendiendo por esta; “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” (Flores, p.9, 1994). La información registrada, acumulada y resumida en la contabilidad, busca ofrecer una radiografía del negocio a través de estados financieros, que son el producto del proceso contable.

Romero (p.89, 2004) llama a la contabilidad como:

El lenguaje de los negocios, si se piensa que en cada tipo de negocio existen intereses distintos, lógicamente será necesario preparar y presentar diferentes tipos de información que los satisfagan, razón por la cual los informes financieros deberán ser sustancial y razonablemente distintos para cada tipo de usuarios y sus necesidades.

De manera que, la contabilidad al adecuarse a esas necesidades adopta una serie de facetas o tipos de información o de contabilidad. Dentro de estas facetas se mencionan los siguientes:

- Contabilidad financiera
- Contabilidad administrativa
- Contabilidad de costos
- Contabilidad fiscal
- Contabilidad gubernamental

Como bien se ha explicado ya, la contabilidad es indiscutiblemente una de las herramientas indispensables para cualquier empresa independientemente de su tamaño, giro, sector o actividades a desarrollar, es pues la herramienta científica,

sistemática y técnica que permite controlar y registrar todas las operaciones económicas que tienen lugar en el día a día de las empresas y negocios (Rodrigo Víctor López Coloma, 2016).

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.

Por otra parte, es posible hacer una distinción entre los tipos de usuarios internos y externos que hacen uso de la contabilidad y la información que ésta proporciona, en donde a partir de esta distinción la contabilidad financiera o externa es dirigida a los usuarios externos de las empresas, mientras que la contabilidad interna también llamada de gestión su uso es orientado hacia los directivos de la empresa (Muñoz 2008, p.33).

Ahora bien, nos centraremos en el concepto de la contabilidad financiera 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.

En otra definición, Muñoz (p.33, 2008), relaciona a la contabilidad financiera con sus resultados tangibles y menciona que:

La contabilidad financiera se resume en unos estados financieros obligatorios, que de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC/NIFF), deben redactarse con claridad, de forma que la información suministrada sea útil a los usuarios al tomar sus decisiones económicas, debiendo mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa, en conformidad con las disposiciones legales.

En cuanto a los objetivos de la contabilidad financiera están marcados por las necesidades de los usuarios externos, aunque también es útil a la dirección de la empresa. La información dirigida al exterior es generalista y como está dirigida a terceras personas, ajenas a la empresa, con necesidades de información muy distintas, es conveniente que esté normalizada y en regulada legalmente.

La información emitida por la contabilidad financiera se da en forma de reportes, estos reportes por lo general son llamados estados financieros.

Lo cual nos lleva a la siguiente herramienta de la administración financiera, las llamadas razones financieras, antes de mencionar las razones financieras hay que mencionar la base de las misas, las cuales son la información generada por la contabilidad financiera, conocida como estados financieros. Según la Norma de Información Financiera A-3 (NIF A-3) Los estados financieros básicos son los siguientes:

Tabla 4*Estados Financieros Básicos.*

Estado Financiero	Descripción
Balance General	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.
Estado de Resultados	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
Flujo 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.
Variaciones en el Capital Contable	Dicho estado muestra los cambios en la inversión de los accionistas o dueños realizado o existente a un periodo determinado.

Nota: Norma de Información Financiera A-3 (NIF A-3)

De acuerdo con Gitman “el análisis de razones financieras implica métodos de cálculo e interpretación para analizar y supervisar el desempeño de una empresa” (Gitman, 2003).

Las razones financieras pueden agruparse en los siguientes tipos; de liquidez, deuda, rentabilidad, cobertura y valor en el mercado” (Dr. Arturo Morales Castro, 2017, p.72).

Tabla 5

Razones Financieras.

Razones	Descripción
Liquidez	Mide la capacidad de pago de la empresa para sus obligaciones a corto plazo.
Rentabilidad	Permiten evaluar la eficiencia operativa de la empresa, mostrando la capacidad de la organización para generar utilidad con respecto a las ventas o a la inversión.
Endeudamiento	Son índices que permiten conocer la contribución de los propietarios frente a los fondos proporcionados por los acreedores. Indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir con sus obligaciones de pago.
Actividad	Miden la eficiencia de la utilización de los recursos, generalmente se ven reflejadas en la rotación de cuentas por pagar, por cobrar o los inventarios.

Nota: (Gallardo Hernández, 2012)

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).

Algunas de las razones financieras más empleadas se presentan a continuación:

Tabla 6

Razones financieras.

	RAZON	FORMULA	CONCEPTO
LIQUIDEZ	Razón circulante	$\frac{\text{act. circulante}}{\text{pas. circulante}}$	Cobertura de las obligaciones (deudor) de corto plazo por parte del activo circulante.
		$\frac{\text{act.circ.-inventarios}}{\text{pas. circ.}}$	Mide la forma en que los act. de mayor liquidez cubren y garantizan al pasivo circulante.
ACTIVIDAD	Rotación del inventarió	$\frac{\text{costo venta}}{\text{inventario}}$	Número de veces que los inventarios fueron convertidos a ventas en el período
	Promedio medio de inventario	$\frac{360}{\text{rotación de inventario}}$	Período de duración de los inventarios hasta que son vendidos
	Rotación de las cuentas por cobrar	$\frac{\text{venta neta a crédito}}{\text{c x c.}}$	Velocidad en que se transforman a efectivo las cuentas por cobrar
	Período medio de cobro	$\frac{360 \times \text{c x c}}{\text{venta neta a crédito}}$	Eficiencia con que la empresa cobra sus ventas a crédito
	Rotación del activo circulante	$\frac{\text{ventas netas totales}}{\text{act. circ.}}$	Número de veces que el activo circulante es transformado en ventas
	Rotación del activo fijo	$\frac{\text{ventas netas totales}}{\text{act. Fijo neto}}$	Grado de efectividad del activo fijo para generar ventas
	Rotación del activo total	$\frac{\text{ventas netas totales}}{\text{act. total}}$	Eficiencia en el uso de recursos totales para generar ventas
	Razón de la deuda	$\frac{\text{pas. total}}{\text{act. total}}$	Proporción del act. financiado mediante deudas
	Razón de endeudamiento	$\frac{\text{pasivo total}}{\text{capital total}}$	Relación entre fondos apartados por los acreedores y los socios
	Cobertura de intereses	$\frac{\text{utild.antes int.e imp.}}{\text{g. x intereses}}$	Refleja la capacidad de la empresa para pagar su carga financiera anual con sus utilidades
ENDEUDAMIENTO	Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas netas}}$	Rentas sobre las operaciones de ventas y producción
	Margen de venta de explotación	$\frac{\text{utilidad de operación}}{\text{ventas netas}}$	Porcentaje de utilidad obtenido de las operaciones normales de la empresa
	Margen neto de utilidad	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}}$	Rendimiento final derivado de las ventas con respecto a la utilidad
RENTABILIDAD	Rendimiento sobre la inversión de explotación	$\frac{\text{utilidad de operación}}{\text{act. total}}$	Mide la capacidad básica de generación de utilidades de los activos
	Rendimiento sobre la inversión total	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{act. total}}$	Rentas finales obtenidas sobre los activos totales muestra la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos
	Renta sobre capital	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital total}}$	Rendimiento final de los socios sobre su inversión en la empresa

Nota: Aula de Economía, 2014.

Pasando a otra de las herramientas de la administración financiera, tenemos el control interno, estas acciones son un conjunto de técnicas de registro, las cuales permiten verificar el cumplimiento de los procedimientos. Se define como “un proceso en el que se supervisan las actividades empresariales y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado” (Wheelen & Hunger, 2013). El control consiste en medir y corregir el desempeño para garantizar que los hechos se apeguen a los planes, además implica la medición en función de las metas y la detección de desviaciones respecto de las normas, así como la corrección de las mismas (Gallardo Hernández, 2012).

El uso de técnicas de control y registro de las operaciones permite un mejor funcionamiento, siempre buscando la eficiencia y la eficacia, pero ¿Cómo ayuda el control interno a las empresas?, cada empresa tiene sus particularidades, tomando como partida la definición siguiente “el control organizacional dirigido a regular el funcionamiento de las actividades operacionales que se desarrollan en el día a día de una empresa” podemos decir, que lleva a la profesionalización de las actividades dentro de una empresa propiciando el correcto funcionamiento de la estructura empresarial (Márquez, 2011).

Otra herramienta importante son los presupuestos, los cuales ayudan a los administradores financieros a llevar a cabo la planeación estratégica. El concepto de presupuesto puede definirse como “un conjunto de pronósticos referentes a un lapso” (Del Rio González, Del Rio Sánchez, & Del Rio Sánchez, 2009). Otra definición de los presupuestos nos dice que son “estimaciones programadas de ingresos y egresos por partidas o rubros de operación y resultados en términos monetarios, para un periodo de operaciones” así también agregan a su definición que esta herramienta ayuda a determinar la aplicación de los recursos y las prioridades (Hernández y Rodríguez & Palafox de Anda, 2012).

La implementación de los presupuestos en las empresas nos introduce en la que podría ser la herramienta de administración financiera más completa que podemos desarrollar, esta es la planeación financiera.

“El proceso de planeación financiera es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencia de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades, para poder realizar sus objetivos” (Lucino Vázquez, 2009, pág. 4).

Según (Arturo Morales, 2014):

La planeación tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas.

Gitman, (2003) “La planeación financiera es un aspecto fundamental de la planeación estratégica, ya que todos los aspectos de la actividad de las empresas se reflejan en sus resultados y en su estructura financiera, y éstos son la medida más clara de su desempeño. Esta función comprende dos tareas fundamentales:

- Evaluar el efecto económico y financiero de diversas opciones de carácter comercial, técnicas, de personal y de otra naturaleza, para elegir la estrategia más conveniente.
- Diseñar la estructura financiera apropiada para llevar a cabo la estrategia elegida. Esto incluye tanto la elección del nivel de apalancamiento (pasivo/activo) como los términos y condiciones de los créditos que se contraen.” (Saldívar, 1999).

Todos estos aspectos en los que hemos profundizado hasta este punto, nos permiten entender mejor a las organizaciones, es en este momento en el que podemos abordar un concepto medular para nuestro trabajo, el de las estrategias.

La estrategia “es todo curso de acción tomado por una empresa, la cual implica una determinada consecución de recursos y objetivos ordenados para la consecución de un fin determinado” (Mintzberg y Quinn 1995), es en este sentido que las empresas consideran:

Una necesidad vital la implementación de estrategias de todo tipo dentro de la organización, por lo que es acertado suponer que entre mayor tamaño y

complejidad tenga una empresa mayor será la frecuencia de implementación de estrategias, sean operativas, de planeación, de administración, de acción, financieras, etc. (Fernando Neptalí, 2018, p.1317).

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.”

Ahora bien, existe una variedad considerable de estrategias de las cuales puede hacer uso la empresa, y que a su vez repercuten en distintos sectores de las mismas empresas, daremos una mayor relevancia a las estrategias financieras, atendiendo al tema de nuestra investigación. 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. Estas van de la mano con la estrategia maestra de la empresa, por lo que la estrategia financiera es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

De aquí emana la importancia de la implementación de estrategias financieras para las empresas, ya que estas alineada con la estrategia implementada de la empresa tienen como principal propósito el obtener los recursos necesarios y su correcta gestión para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Dentro de todas las posibles estrategias que puede implementar una empresa; penetración de mercado, diversificación, ataque frontal, liderazgo en costos,

diferenciación, etc., “las estrategias financieras deberán abarcar un conjunto de áreas clave que resulten del análisis estratégico que se haya realizado” (Maricela Reyes Espinosa y Ketty Díaz Oramas, 2015).

Es entonces de vital importancia la aplicación de estrategias financieras que respalden y procuren el cumplimiento de la estrategia principal adoptada por la empresa y que a su vez de este modo se logren alcanzar los objetivos planteados, ya que uno de los principales obstáculos en especial para las MIPyME'S en México es “el obtener financiamiento, desarrollar finanzas sanas y utilizar eficaz y eficientemente los recursos económicos de la forma adecuada para alcanzar las metas planteadas y en el mejor de los casos crecer como empresa” (Equipo Creditaria, 2021).

Los administradores financieros se apoyan de diversas ciencias y herramientas para dirigir el rumbo de las organizaciones que tienen a su cargo. Una herramienta para realizar la administración, es la planeación estratégica, la cual pretende plantear el rumbo de acción de una organización. “El termino planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables (Gallardo Hernández, 2012).

Retomando es el administrador financiero, quien determina las formas de aplicación y control de los recursos de una organización a través de estrategias financieras. (Wheelen & Hunger, 2013). Podrían definirse como estrategias financieras aquellas acciones encaminadas a adquirir el capital necesario, desarrollar proyecciones de estados financieros, elaborar presupuestos financieros y ponderar el valor de la empresa (David, 2008).

“Un administrador financiero debe determinar las mejores fuentes de fondos, usarlos y controlarlos. Todos los aspectos estratégicos tienen implicaciones financieras.” Las estrategias financieras deben definir la mejor ruta de acción financiera, además pueden proporcionar una ventaja obteniendo recursos monetarios a menor costo y una capacidad flexible para conseguir capital para respaldar la estrategia de negocio (Wheelen & Hunger, 2013).

Con el objetivo de desarrollar las estrategias financieras se definirán algunos conceptos fundamentales del ámbito contable y financiero los cuales son; ingresos, costos y gastos.

- “Los gastos son las erogaciones que forman parte de las operaciones de una empresa, pero que sus conceptos no afectan el precio del producto o servicio” (Morales, 2012).
- “El costo son los importes de los conceptos que integran un producto o un servicio, por ejemplo, capacitación, material, mano de obra y tiempo de fabricación” (Valencia, 2002).
- “Los ingresos representan recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, en efectivo o a crédito” (Guajardo, 2005 p. 58).

La formulación de estrategias forma parte del proceso de planeación estratégica, mismas que permitirán cumplir con los objetivos organizacionales. Analizar la información financiera después de la aplicación de estrategias mostrará un panorama anticipado sobre los resultados esperados. Para propiciar los buenos resultados es importante diseñar estrategias, mismas que favorecen el buen desempeño de las organizaciones a través de la planificación de ideas para lograr un objetivo a un plazo determinado, los resultados se pueden analizar mediante los estados financieros, determinando si se obtuvo un beneficio o si existe la necesidad de replantear las estrategias (Morales, 2012).

Uno de los retos más complejos de las empresas, al realizar un diagnóstico organizacional, previo al desarrollo de una estrategia, es el no contar con la información profesionalizada la mayor parte de las organizaciones en México no cuentan con sistemas de registro establecidos, estándares, ni herramientas de Intervención Profesional. Enfoque financiero

medición del desempeño, dificultando el análisis previo a la delimitación de una estrategia, pues los analistas, en estos casos, únicamente tienen información escasa y muchas veces poco confiable, lo cual aumenta el riesgo de emplear estrategias erróneas para dirigir el rumbo de las organizaciones.

Por ello surge la necesidad de profesionalizar la información de las empresas que permita un mejor análisis y diagnóstico de la empresa, siendo particularmente una dificultad presente en las empresas clasificadas como MIPyME'S, de manera que profesionalizar una empresa implica gobernarla y dirigirla con criterios convenientes al negocio, bajo esquemas de eficacia (Sandoval, 2006).

Al respecto, Habbershon (2002) afirma que la profesionalización de la empresa MIPYME'S está vinculada a la administración de las relaciones, interacciones o intervenciones entre los diferentes grupos de interés, tanto interno como externo, que la conforman mediante el establecimiento de las estructuras y directrices que administren las mismas.

“El no llevar a cabo la profesionalización es una de las razones fundamentales por las cuales una empresa desaparece a corto plazo” (Rueda, 2011). Por lo cual, la profesionalización es una de las mejores herramientas estratégicas que más favorecen a la empresas en general.

Los beneficios que traerá una profesionalización exitosa serán, entre otros:

- Elevar la competitividad de la empresa.
- Permanecer en el mercado.
- Crear bases sólidas para una sucesión exitosa.
- Mejorar el rendimiento y rentabilidad.
- Disminuir y prevenir conflictos entre negocio y familia, (Consultores OC, 2014).

Tabla 7.

Instrumentos para la profesionalización de las operaciones.

Instrumento	Descripción
1.- Filosofía empresarial	Definir de manera escrita la filosofía que sustenta a la empresa: Visión, Misión, Principios que rigen su actuación, Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas: indicadores esenciales que permiten alcanzar las metas establecidas.
2.- Planeación estratégica	Establecer un plan operativo con detalle de las actividades que serán necesarias para el logro de los objetivos definidos, nombrando responsables, cronograma y costos.
3.- Planeación financiera	Traducir las metas y objetivos organizacionales a un plan financiero proyectando los ingresos y egresos, estableciendo punto de equilibrio, rentabilidad esperada, liquidez en cada tramo y el nivel de endeudamiento que debe permanecer bajo control.
4.- Control interno	Desarrollar los indicadores operacionales y de gestión que formarán parte del panel de control. Identificar cada proceso y las actividades relacionadas, de tal forma a tener una visión global de toda la empresa, lo cual es clave para planificar el crecimiento ordenado de la misma.
5.- Evaluación de la información	Escribir y graficar los procesos claves de la empresa en cada área con el fin de establecer las actividades que afectan a cada uno para integrarlas en búsqueda de la eficiencia.
6.- Código de Conducta	Establecer los cargos, el perfil de cada función y redactar la descripción de funciones atendiendo las tareas y responsabilidades que implican.

Nota: América Económica, 2016.

Por medio de la profesionalización de las empresas, se puede obtener información útil que permita emplear acciones que maximicen el valor de la empresa y propicien su permanencia a través del tiempo y su desarrollo empresarial. Toca hablar de estas herramientas que podemos emplear en beneficio de las empresas, para ello es preciso retomar el concepto antes expuesto de la contabilidad estratégica, el cual lo podemos resumir en “la disciplina que provee la información necesaria para formular, interpretar y llevar a cabo estrategias para alcanzar una ventaja competitiva (Santiago Lazzati, 2013).

Ahora bien, dentro de la contabilidad estratégica, la cual, como ya hemos comentado que permite la formulación e interpretación de información financiera útil para la elaboración de presupuestos financieros indispensables para la planeación financiera, que según Esther Viaña (2021) “el presupuesto permite definir el objetivo que se pretende alcanzar y establecer las actividades necesarias para lograrlo”.

Es dentro del presupuesto donde surgen herramientas indispensables como la administración de los costos, el cual permite el establecimiento de sistemas de costos que se adecuen a las necesidades de cada empresa. Según Alejandro Smolje (2016) el sistema de costos se encuentra conformado por los siguientes tres pilares:

- a) Técnicas, métodos y procedimientos operativos de costeo destinados a obtener costos unitarios lo más precisos posibles.
- b) Sistema de registro contable de los costos, conocido como “contabilidad de costos”, encargado de registrar adecuadamente, y con el mayor nivel de detalle posible, los costos resultantes de todas las áreas y funciones de la compañía.
- c) Sistema de procesamiento de datos, que puede ser completamente manual, planillas de cálculo (tipo Excel) o un software completo, encargado de procesar la información de la contabilidad de costos y generar los informes de costos que se requieran, de acuerdo a las necesidades del ente.

Según Polimeni (1997, p. 17) el Sistema de costo “es la recolección organizada de datos de costos mediante un conjunto de procedimientos o clasificaciones de costos, donde se agrupan los gastos de producción en varias categorías con el fin de satisfacer las necesidades de la administración”.

Por costo debe entenderse “el valor del consumo de entrada que se precisa para poder producir un bien o servicio”, Amat (2004, p. 35).

Según Begoña (2006, p. 40) el costo se define como el equivalente monetario de los bienes o servicios consumidos en el proceso de producción. Para Amat (2004, p. 35) el costo es el valor del consumo de entrada que se precisa para poder producir un bien o servicio.

Es precisamente que gracias al empleo de un sistema de costos y al análisis de la información que estos proveen que se cuenta con las bases suficientes para efectuar un modelo de punto de equilibrio económico en la empresa, que le permita ejecutar una planeación financiera y estratégica. Según Estefanía Yermanos (2011) podemos describir el punto de equilibrio como:

Aquel en el cual los ingresos son iguales a los egresos y por lo tanto no se genera ni utilidad ni pérdida en la operación. El punto de equilibrio nos permite determinar el número mínimo de unidades que deben ser vendidas o el valor mínimo de las ventas para operar sin pérdida.

Los métodos para calcular el Punto de Equilibrio permiten tener una visión general sobre los caminos a nivel productivo que debemos seguir. Para calcular el Punto de Equilibrio es necesario tener perfectamente determinado el comportamiento de los costos (Costos Fijos, Costos Variables). En cuanto a los costos fijos son aquellos que permanecen constantes dentro de un periodo determinado o nivel de producción, mientras que los costos variables son los que cambian o fluctúan en relación directa con una actividad o volumen dado (Estefanía Yermanos, 2011).

El primer paso para el cálculo del punto de equilibrio es la identificación y clasificación de los costos, pues es la base para determinar el punto de equilibrio.

Existen tres métodos para determinar el Punto de Equilibrio:

- I. Método de la Ecuación
- II. Método del Margen de Contribución
- III. Método Gráfico

1.- Método de la Ecuación:

La técnica de la ecuación es la forma más general de análisis, que se puede adaptar a cualquier situación de Costo-Volumen-Utilidad concebible. Este método tiene raíz en un modelo matemático muy sencillo:

$$\mathbf{Utilidad Operativa = Ventas - Costos Variables - Costos Fijos}$$

La ecuación básica para calcular las ventas en unidades puede plantearse así:

$$\mathbf{Ventas = Costos Variables + Costos Fijos + Utilidad Operativa}$$

La ecuación básica para calcular las ventas en dinero se expresa así:

$$\mathbf{Pv X = CvX + CF + UAII}$$

$$\mathbf{S = \%CvS + CF + UAII}$$

Donde:

Pv, representa el precio de venta unitario

Cv, representa el costo variable unitario

X, representa la cantidad de unidades a vender

S, representa las ventas en dinero

%Cv, representa el porcentaje del costo variable

CF, Representa los costos fijos totales

UAII, representa la Utilidad Operativa

2.- Método por Margen de Contribución:

Recordemos que el margen de contribución (MC) es igual a los ingresos por ventas menos los costos variables de producción y operación. Este método es una variación del método de la ecuación y consiste simplemente en dividir los costos fijos operativos entre el margen de contribución unitario.

$$Xe = \frac{CF}{MCu}$$

Xe = Número de unidades a vender para estar en equilibrio.

MCu = Margen de contribución unitario.

CF = Costos y gastos fijos totales.

3.- Método del Gráfico:

El punto de equilibrio puede representarse y calcularse en forma gráfica, teniendo en cuenta la información que suministra el problema. En el eje de las "x", se ubican las ventas en unidades, y en el eje de las "y", las unidades monetarias, (costos e ingresos). Se grafican los ingresos por ventas y los costos operacionales. El punto de intersección de las dos rectas, (ingresos totales y costos totales), determina el punto de equilibrio (Estefanía Yermanos, 2011).

En este estudio nos enfocaremos en las decisiones financieras que se toman en base a un análisis del punto de equilibrio. Estas decisiones financieras no solo incluyen la aplicación de un modelo de punto de equilibrio o la identificación y clasificación de los costos, sino que también implica la planeación y formulación de estrategias financieras en base a la información obtenida. Horngren, Datar y Rajan (2012) indican que "la herramienta del punto de equilibrio puede ser utilizada no sólo para planificar o controlar las utilidades deseadas, sino también para dar soporte a otras decisiones, siendo muchas de éstas de carácter estratégico".

En este sentido, al emplear la herramienta del punto de equilibrio para la toma de decisiones financieras y estratégicas las empresas se verán beneficiadas en distintas áreas de la organización, tal como:

- Mejor planificación de sus actividades económicas, como la gestión de cobros y pagos.
- Proyección de presupuestos financieros, de producción y administración.
- Evaluación de rentabilidad de productos y/o servicios.
- Análisis de precios y estrategias de reducción de costos y gastos.
- Utilización oportuna de fuentes y tipos de financiamientos.

Es pertinente mencionar que cada organización es única y diferente, al igual que los retos y condiciones que las rodean. Por tanto, sus acciones dependen de múltiples factores, por lo que cada organización debe evaluar cuál es la mejor alternativa y estrategia según convenga a sus circunstancias específicas y necesidades, sin embargo, una acción clave en cualquier organización es el realizar un diagnóstico veraz de la misma. Posteriormente y en base a la información obtenida del diagnóstico, lo pertinente es la utilización de herramientas contables, administrativas y financieras como las anteriormente expuestas, así como las habilidades de los administradores, con el objetivo de desarrollar una o varias estrategias en beneficio de la organización y maximizando su desarrollo.

Es por medio de estas herramientas expuestas que las MIPyME'S pueden fortalecerse, volverse más competitivas, permanecer en los mercados y lograr un mayor desarrollo económico como organización y ente social.

Marco Contextual

Avanzando con nuestro estudio, es preciso contextualizar la importancia de analizar el entorno en el cual se desempeña e interaccionan los entes sociales, es decir las empresas. Dentro de este trabajo encontraremos el desarrollo de la intervención financiera realizada a una empresa comercial dedicada a la venta de equipos y mobiliario urbano, las empresas comerciales son aquellas que se dedican a la venta de bienes o productos en el mercado, con el fin de satisfacer las necesidades de bienes del mercado potencial. Las empresas del giro comercial pueden vender una amplia variedad de productos y para distintos mercados.

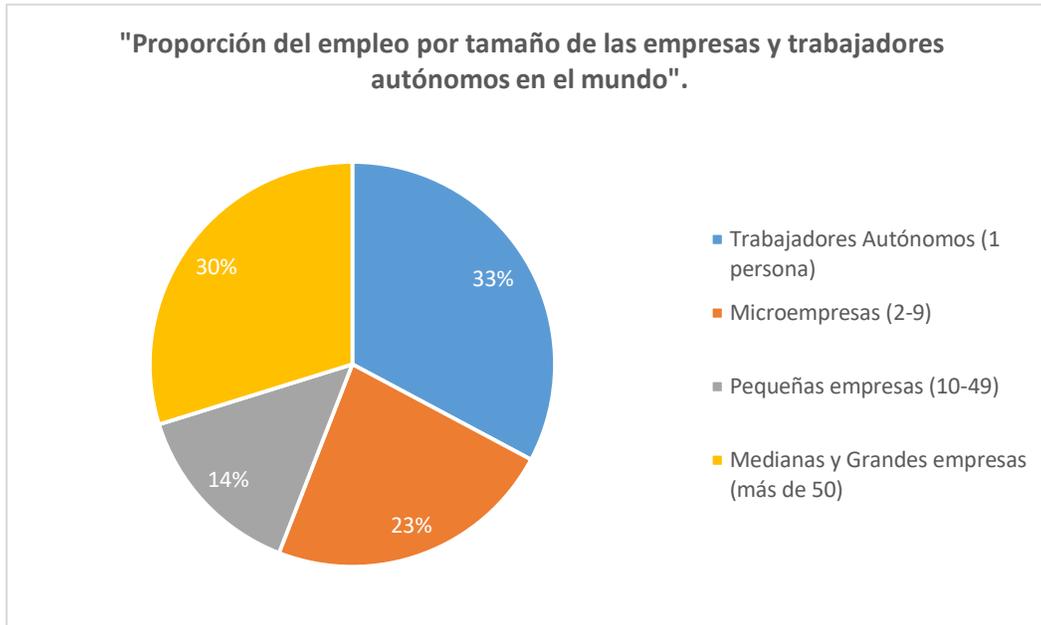
Dentro la operación cotidiana de las empresas de este sector se observa la ausencia de análisis financiero, como ya se mencionó previamente “el análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que presenten características similares” (Nava Rosillón, 2009).

La existencia de las pymes a nivel mundial toma gran relevancia cuando se analiza la aportación de estos entes económicos a la producción de un país. Las necesidades de las MIPyME'S son las mismas en cualquier país: necesitan preparación para abrir mercados, habilidad empresarial y recursos productivos. La innovación, resistencia y determinación de los propietarios constituyen aspectos de gran relevancia para su permanencia.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) 2019 en muchos países, más del 90% de la totalidad de las empresas son consideradas MIPyME'S, 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.

Ilustración 1.

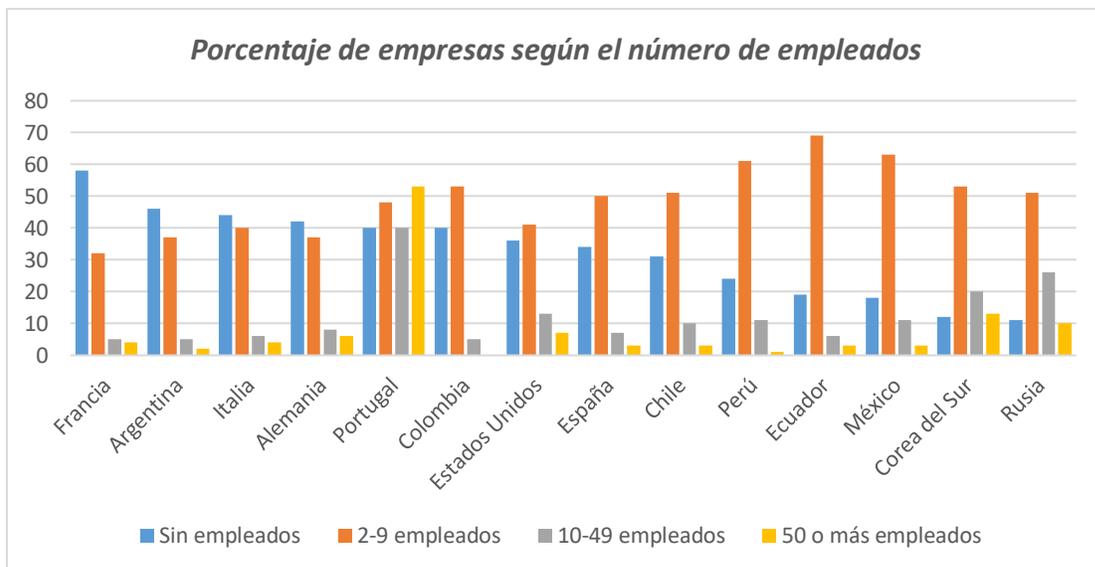
Proporción del empleo por tamaño de las empresas y trabajadores autónomos en el mundo.



Nota: (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

Ilustración 2.

Porcentaje de empresas según el número de empleados.



Nota: (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.

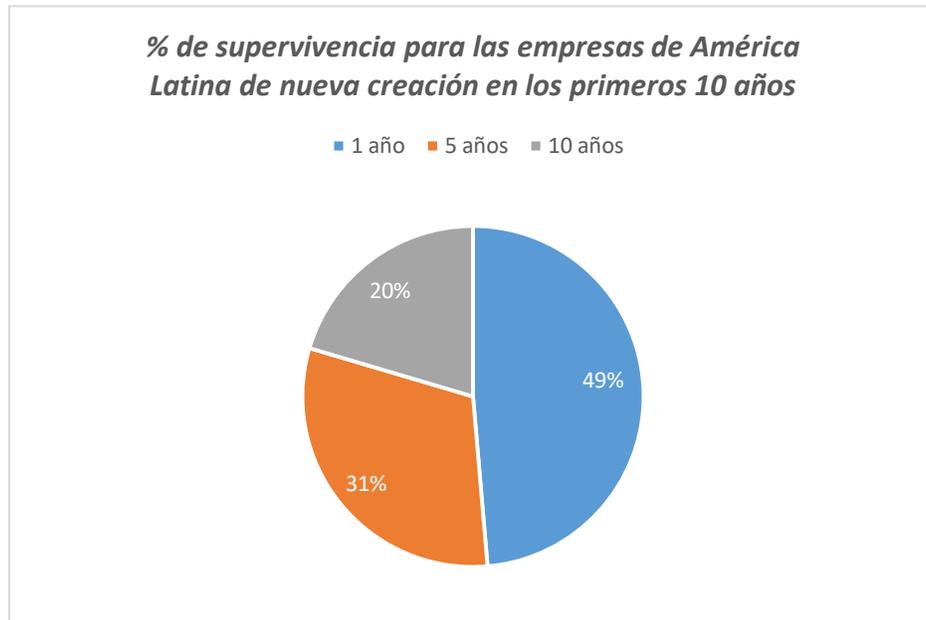
Como hemos visto, las MIPyME'S son esenciales para el trabajo del futuro, además de funcionar como motores de innovación y competencia en los mercados; sin embargo, las grandes empresas tienen una mayor capacidad para invertir en equipamiento, formación e investigación, pagar mayores salarios y ofrecer mejores condiciones de trabajo, como resultado, superan en términos de calidad de empleo y productividad a las MIPyME'S (OIT, 2019).

En América Latina observamos que diversas estadísticas se comparten en la mayoría de los casos, como por ejemplo una esperanza de vida de las MIPyME'S 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 MIPyME'S que se crean no alcanzan a sobrevivir el primer año de operaciones. Mientras que solo el 31% de las empresas logran alcanzar los 5 años de vida, y solamente el 20% son capaces de sobrevivir 5 años más. (Villegas, 2012).

Ilustración 3.

Supervivencia para las empresas de América Latina de nueva creación en los primeros 10 años



Nota: (Villegas, 2012).

En México, la Secretaría de Economía ha establecido el marco normativo y regulatorio de las MIPyME'S 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).

Para la realización de los Censos Económicos realizados por el INEGI, se considera a los establecimientos micro, pequeños y medianos de acuerdo a los siguientes rangos:

Ilustración 4.

Estratificación de los establecimientos (MIPyME'S)

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

Nota: (INEGI, 2018).

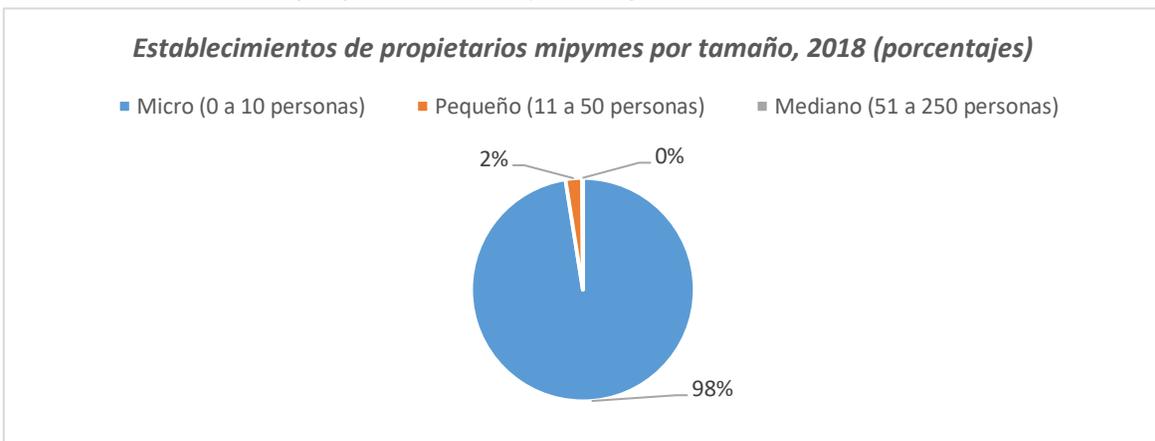
Según los datos correspondientes al Censo Económico (2019) Los establecimientos micro, pequeños y medianos (MIPyME'S) de propietarios y propietarias representaron 93.6% del total de unidades económicas del Sector privado y paraestatal y ocuparon a 43.3% del personal.

En la siguiente ilustración se pueden analizar y comparar las principales características económicas del total de establecimientos MIPyME'S según el sector de actividad económica al que pertenecen:

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

Ilustración 5.

Establecimientos de propietarios MIPyME'S por tamaño, 2018.

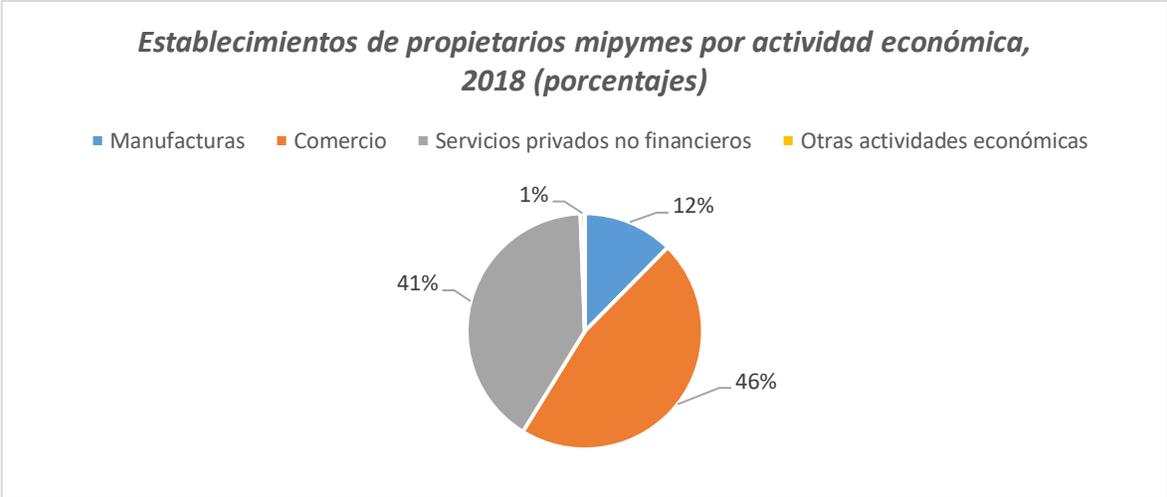


Nota: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019).

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

Ilustración 6.

Establecimientos de propietarios MIPyME'S por actividad económica, 2018 (porcentajes).



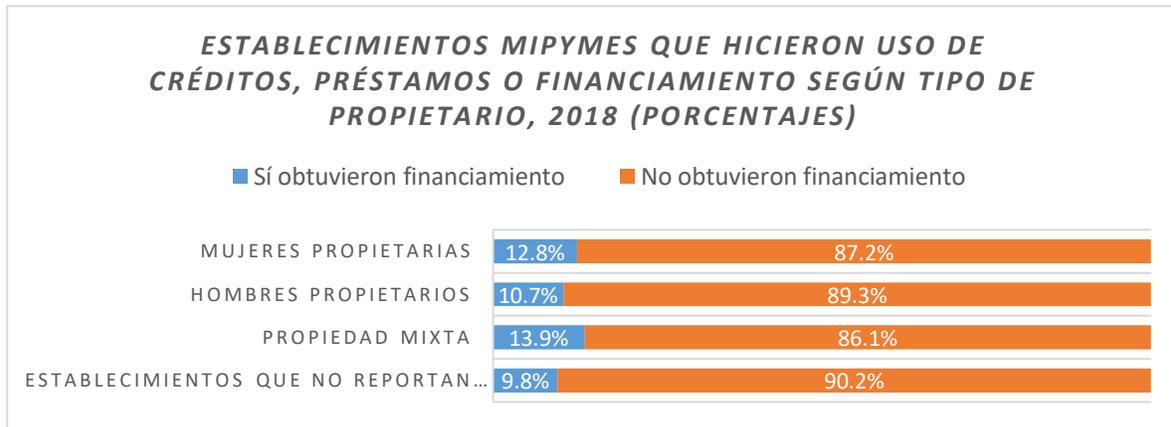
Nota: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019).

Una característica que presentan las MIPyME'S 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).

Ilustración 7.

Establecimientos MIPyME'S que hicieron uso de Créditos, préstamos o financiamiento según tipo de propietario, 2018 (porcentajes).

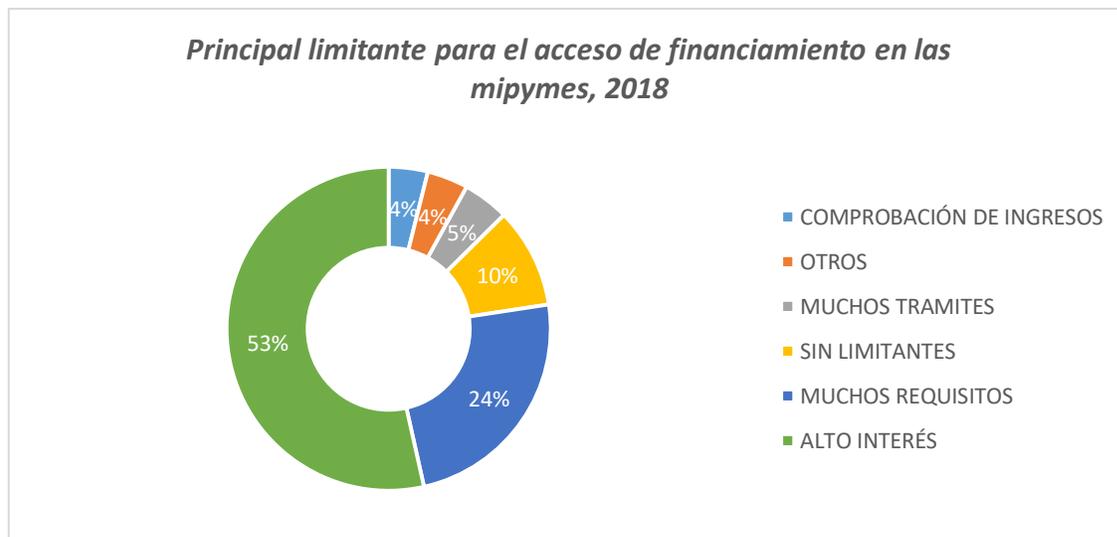


Nota: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

Del mismo modo, podemos apreciar según los datos de INEGI, las principales limitantes que afectan en el acceso de financiamientos a las MIPyME'S.

Ilustración 8.

Principal limitante para el acceso de financiamiento en las MIPyME'S

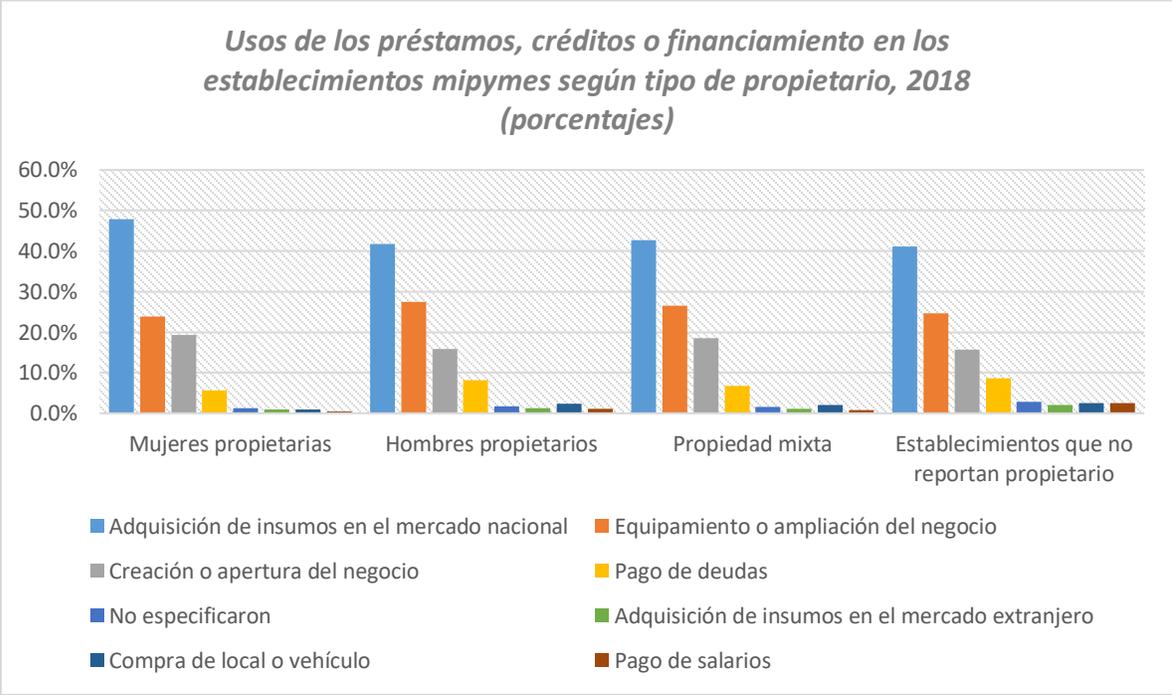


Nota: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018).

En cuanto a los financiamientos aprobados a MIPyME'S, el INEGI distribuye su uso de la siguiente manera.

Ilustración 9.

Usos de los préstamos, créditos o financiamiento en los establecimientos MIPyME'S según tipo de propietario, 2018 (porcentajes).

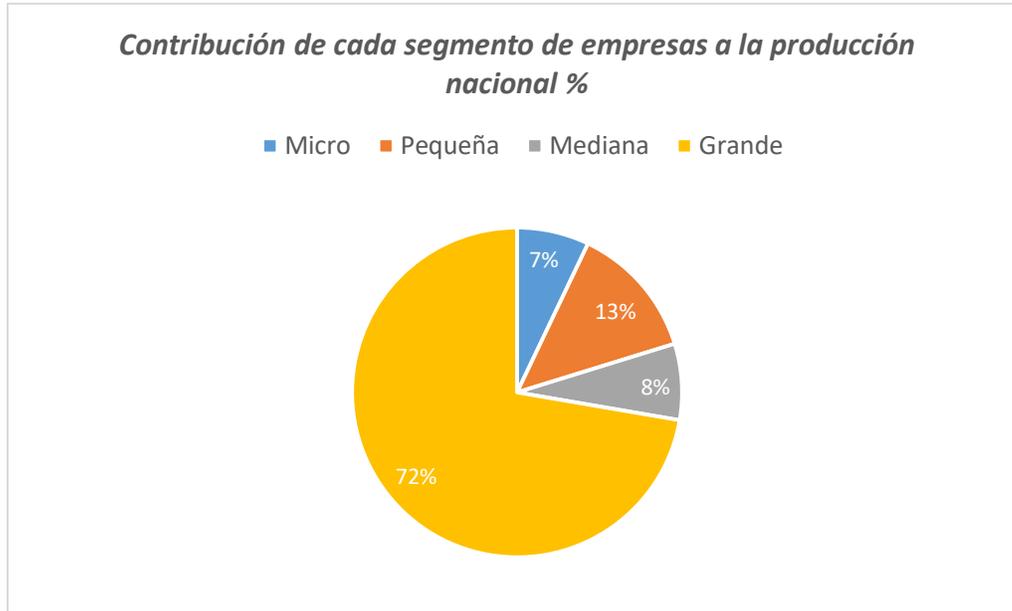


Nota: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

En la siguiente ilustración observamos la contribución de los micro, pequeños y medianos negocios al Producto Interno Bruto de México. Según datos publicados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Stezano, 2020). En el esquema productivo mexicano, las MIPyME'S 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 MIPyME'S 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:

Ilustración 10.

Contribución de cada segmento de empresas a la producción nacional %.



Nota: (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.

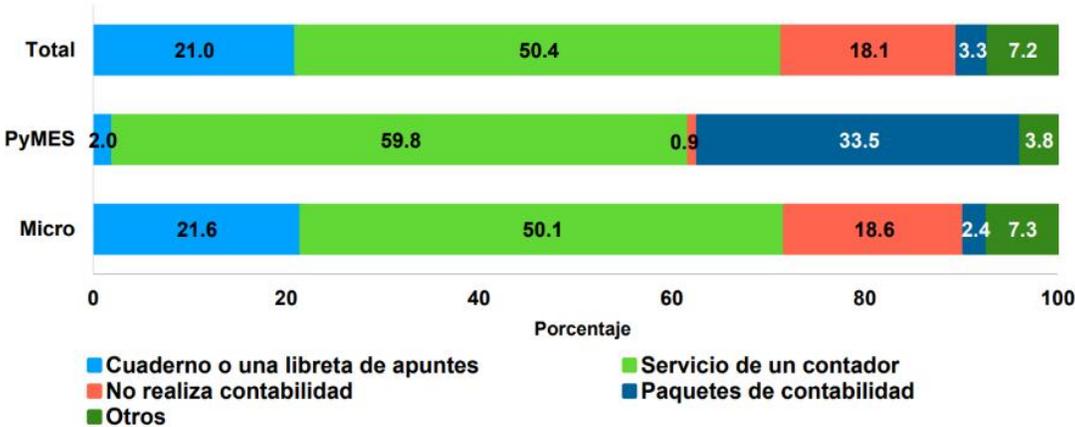
En lo que respecta a la productividad y competitividad de las MIPyME'S en México, la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) es el instrumento por excelencia que arroja una serie de datos de gran importancia que deben ser considerados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

Por ejemplo, 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, según datos de la ENAPROCE (2018), aproximadamente un 46.3% de las empresas no cuentan con un sistema contable formal.

Ilustración 11.

Distribución del número de empresas según la forma de registro de su contabilidad, 2018

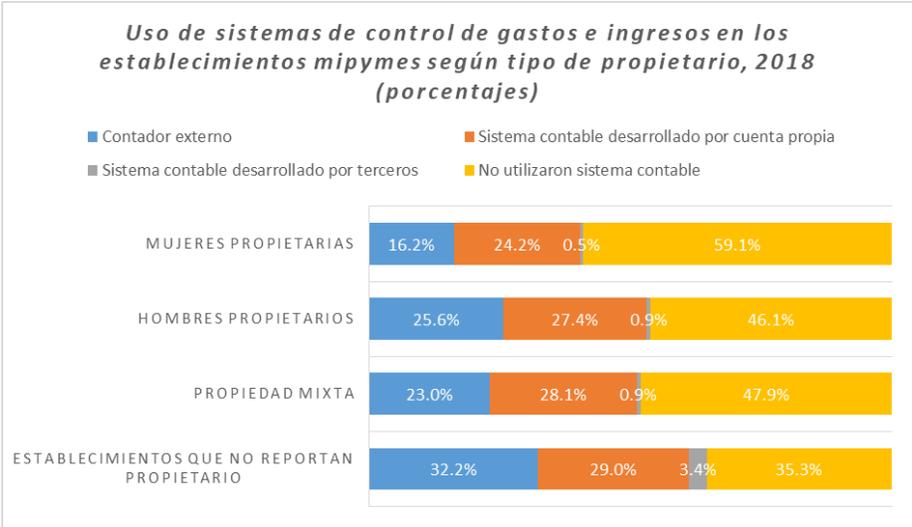


Nota: ENAPROCE (2018).

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 MIPyME'S (25.6%). Es de importancia resaltar que 6 de cada 10 mujeres propietarias dicen no utilizar ningún sistema contable.

Ilustración 12.

Uso de sistemas de control de gastos e ingresos en los establecimientos MIPyME'S según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)

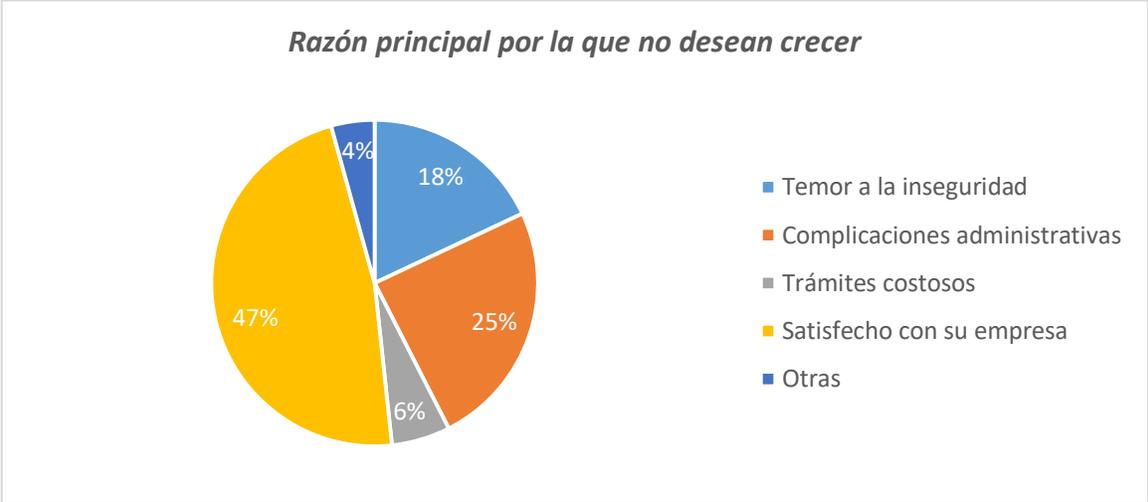


Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

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 siguiente figura.

Ilustración 13.

Razón principal por la que las microempresas no desean que sus negocios crezcan, 2018.

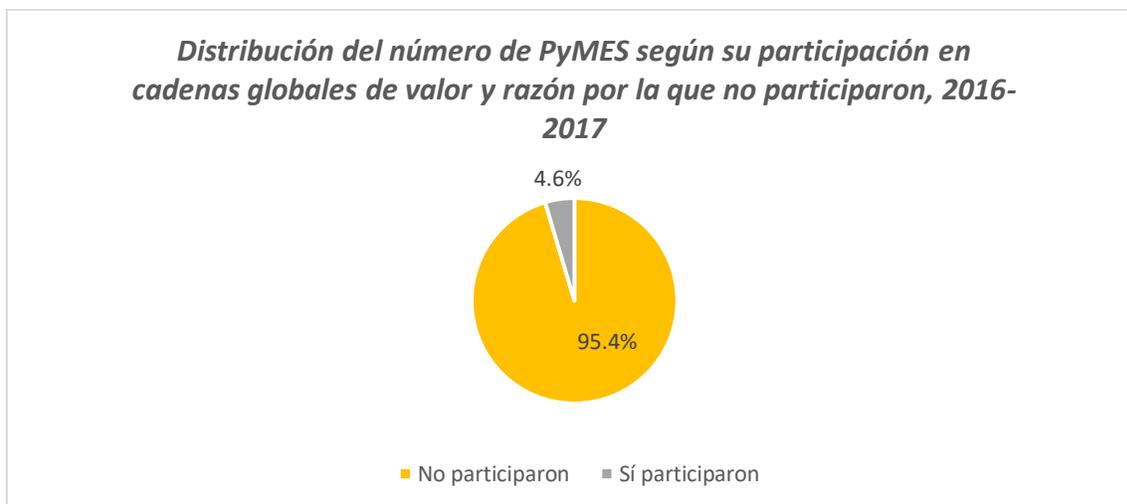


Nota: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018).

En adición a lo anterior, y haciendo referencia a la participación de las MIPyME'S mexicanas en cadenas globales de valor, únicamente en 4.6% de las mismas participaron. De las 95.4% de las empresas que no participaron, el 35% de ese porcentaje manifestó no haberlo hecho debido a la falta de información, seguido del 25% que no participaron por el giro de la empresa al que pertenecen y el 19% que no lo considera necesario. En el panorama futuro de las pymes, las claves estarán en cómo acceden a información para lograrlo, pues lo primero es saber qué se necesita y cuáles son los pasos por seguir.

Ilustración 14.

Distribución del número de pymes según su participación en cadenas globales de valor y razón por la que no participaron, 2016-2017



Nota: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018).

Las MIPyME'S en Durango.

El área geográfica del presente estudio es el estado de Durango, que 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.

En 2020, la población en Durango 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%.

En el primer trimestre de 2021, la población económicamente activa de Durango fue de 804 mil 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%).

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 MIPyME'S las cuales se distribuyen de la siguiente forma:

Tabla 8.

Número de empresas MIPyME'S en Durango por sectores

Número de empresas MIPyME'S 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

Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI (2018).

De dicha encuesta se desprenden los siguientes datos en cuanto a las ventas de los tres principales productos que se realizaron por este sector de empresas:

Tabla 9.

Valor de las ventas de los tres principales productos (bienes o servicios) que fabrican u ofrecen las empresas por sectores estratégicos, 2017 Durango.

Valor de las ventas de los tres principales productos (bienes o servicios) que fabrican u ofrecen las empresas por sectores estratégicos, 2017	
Durango	
Sectores Estratégicos	Ventas
Alimentos, bebidas, tabaco y confitería	6 220.52
Servicio de apoyo a los negocios	1 213.34
Servicios turísticos	1 523.56
Servicios de investigación y desarrollo tecnológico	1 332.96
Productos de madera	3 004.04
Servicios logísticos	9 105.87
Otros	8 662.81

Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI (2018).

Así mismo, se les preguntó a las MIPyME'S en Durango, 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.

Tabla 10.

Número de empresas según los problemas que las empresas indicaron como los tres más importantes que enfrentan para su crecimiento por sectores estratégicos, 2018.

Número de empresas según los problemas que las empresas indicaron como los tres más importantes que enfrentan para su crecimiento por sectores estratégicos, 2018														
Durango														
Sectores Estratégicos	Total	Falta de crédito	Baja calidad de...			Baja demanda de sus productos ^a	Exceso de trámites gubernamentales	Problemas de inseguridad pública	Impuestos...		Competencia de empresas informales	Costos de...		Problemas para encontrar a la gente adecuada
			materias primas	mano de obra	infraestructura				altos	complejos		energía ^b	telecomunicaciones	
Alimentos, bebidas, tabaco y confitería	511	86	*	69	7	51	102	112	287	21	139	149	76	155
Servicio de apoyo a los negocios	135	26	0	15	6	37	27	16	60	8	52	38	8	51
Servicios turísticos	255	67	*	35	11	46	46	43	131	18	83	84	12	77
Servicios de investigación y desarrollo tecnológico	123	12	0	17	7	33	29	3	51	8	47	27	9	60
Productos de madera	275	61	13	27	27	61	55	33	108	40	65	68	11	121
Servicios logísticos	200	39	0	13	*	39	42	66	83	22	39	26	6	59
Otros	429	69	*	34	0	147	64	56	275	50	171	66	*	109

Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI (2018).

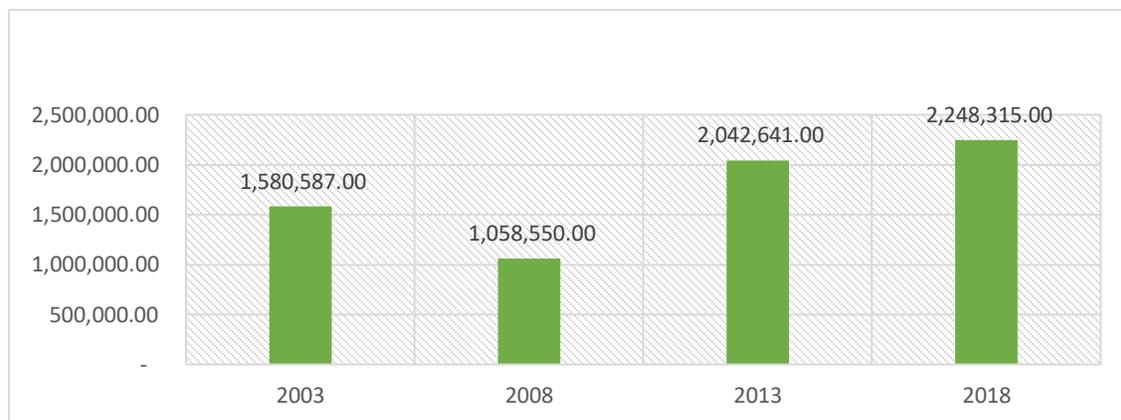
Comercio en México.

En 2018 había 2,248,315 establecimientos dedicados al comercio en México.

Sus actividades son muy variadas, compran y venden abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco, ropa, zapatos, productos farmacéuticos, de perfumería, artículos para el esparcimiento, electrodomésticos menores y aparatos de línea blanca, computadoras y automóviles, entre otros.

Figura 15.

Número de establecimientos comerciales en México.



Nota: INEGI. Censos Económicos 2019.

Según INEGI (2019) Durango se encuentra en nivel medio de participación en el comercio.

Ilustración 16.

El comercio en Durango.



Nota: INEGI, censos económicos 2019.

Tabla 11.

Total, de ingresos por suministro de bienes y servicios en Durango en el 2018

Ingresos por suministro de bienes y servicios en Durango		
Tipo	Periodo	Pesos
Comercio al por menor	2018	54,288,850.00
Comercio al por mayor	2018	67,847,241.00

Nota: INEGI, Comercio, Banco de Indicadores 2019.

Tabla 12.

Total, de gastos por consumo de bienes y servicios en Durango en el 2018

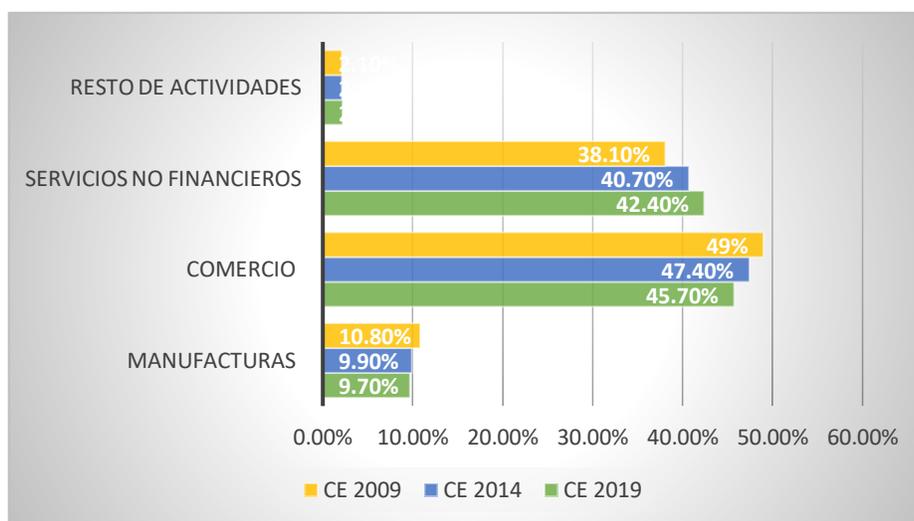
Gastos por consumo de bienes y servicios en Durango		
Tipo	Periodo	Pesos
Comercio al por menor	2018	43,824,767.00
Comercio al por mayor	2018	52,588,072.00

Nota: INEGI, Comercio, Banco de Indicadores 2019.

Del total de establecimientos del Sector privado y paraestatal, 45.7% corresponden al sector Comercio.

Ilustración 17.

Establecimientos del sector privado y paraestatal por actividad económica.



Nota: INEGI, Censos Económicos 2019.

Marco Organizacional

Dentro de estas MIPyME'S del estado de Durango, se encuentra la organización EcoPlace una empresa Duranguense contribuyente del PIB y de empleos formales dentro del Estado.

Por lo que es necesario responder a la interrogante ¿Quién es la empresa?, para comprender la situación actual de la entidad, su historia, crecimiento, planes a futuro y sus áreas de oportunidad.

Antecedentes

Antes de la creación de la organización, los socios fundadores contaban con una empresa constructora mediante la cual identificaron la creciente necesidad de los clientes por servicios de instalación de muebles urbanos, por lo que visualizaron la existencia de ese nuevo giro.

Tras analizar el mercado y ver la oportunidad existente debido a la situación que observaban en su empresa adicional a la existencia de un solo proveedor dentro del Estado, en el año 2016 nace EcoPlace una organización dedicada a la venta e instalación de muebles urbanos y pasto sintético, sin embargo, su proceso formal ante las autoridades no comenzó hasta finales del año 2017 donde fue constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable bajo el régimen fiscal de Persona Moral del régimen General y en el año 2018 comenzó sus funciones como empresa.

Ubicación

Actualmente EcoPlace se encuentra ubicado rumbo Carretera Durango-Mezquital, sin embargo, a inicios de sus actividades se encontraban en el Blvd. Luis Donaldo Colosio, lo que permitió a la organización generar una relación de ventas con el gobierno al observar sus productos y cómo estos podían ser utilizados al momento de generar obras públicas.

Objetivos

Actualmente EcoPlace busca crecer como organización, por lo que ha sido importante para ellos establecer objetivos que les permitan visualizar hacia dónde camina la empresa, sin embargo, sus objetivos no han sido plasmados ni

estructurados, por lo que se han quedado únicamente en ideas y no en metas claras y definidas.

En relación a sus objetivos generales, la empresa busca expandir a nuevos mercados en la región cercana al estado de Durango, ofrecer una mayor variedad de productos y precios para los clientes ampliando su catálogo de productos, obtener una certificación ISO de calidad en cuanto a los productos que ofrecemos y la instalación de los mismos, ser referentes en el mercado local y regional de una empresa responsable y con productos de calidad.

Por lo que se podría hablar de objetivos específicos como:

- Investigar el proceso y requisitos para una certificación ISO que les permita ser una empresa certificada a partir del 2022.
- Analizar los costos y beneficios de la certificación ISO proyectados para el año 2022.
- Apertura de una nueva sucursal en el estado de zacatecas en un plazo no mayor a tres años.
- Analizar costos y beneficios por la apertura de una sucursal, en los estados de Coahuila, Sonora y Sinaloa en los próximos cinco años.
- Negociar con nuevos proveedores nacionales e internacionales, con un plazo de un año para fijar nuevos acuerdos.
- Analizar costos, plazos, créditos de potenciales proveedores dentro del año establecido, para conseguir al menos dos nuevos proveedores.
- Evaluar las posibles alternativas en cuanto a la captación de inversiones o financiamientos bancarios a los que podría recurrir para financiar el crecimiento, y con dicha información elaborar un presupuesto proyectado a cinco años.

Identidad Organizacional

EcoPlace es una empresa que ha trabajado por crear una identidad organizacional que les permita conocer quiénes son y hacia dónde quieren caminar, por lo que comenzó creando su misión y visión.

Misión

Ofrecer una mejor calidad de vida a través de nuestros juegos infantiles, gimnasios y equipamiento urbano, que permitirán crear espacios recreativos y deportivos tanto en áreas públicas como privadas.

Visión

Ubicarnos como una de las empresas líder en la creación de espacios recreativos y deportivos sustentables, innovando siempre con productos de la mejor calidad.

Valores Organizacionales

Calidad: En los productos, atención al cliente, e instalación.

Comunicación: Deberá ser clara y honesta, además de proporcionar siempre una escucha atenta a los clientes.

Responsabilidad: Responsabilidad de todos los colaboradores con la organización, y de la organización con sus clientes.

Innovación: Con los productos ofertados, en el servicio y en la relación cliente-EcoPlace.

Giro Organizacional

Como se mencionaba anteriormente EcoPlace es una empresa dedicada a la venta e instalación de mobiliario urbano y pasto sintético, por lo que se considera parte del sector de empresas comerciales y de servicios.

El mercado actual de EcoPlace es:

- Empresas constructoras en México, principalmente en el Estado de Durango
- Gobiernos Estatales y Municipales de Durango
- Escuelas Públicas y Privadas del estado de Durango
- Particulares, como empresas privadas, hogares, inmobiliarias, entre otros.

Como se mencionaba en la historia de la organización, actualmente en Durango solo se encuentra un competidor directo que es la empresa Jumbo, dedicada de igual forma a la venta de mobiliario urbano, sin embargo, se vuelve un competidor fuerte debido a que es una entidad con más de 48 años en el mercado, con

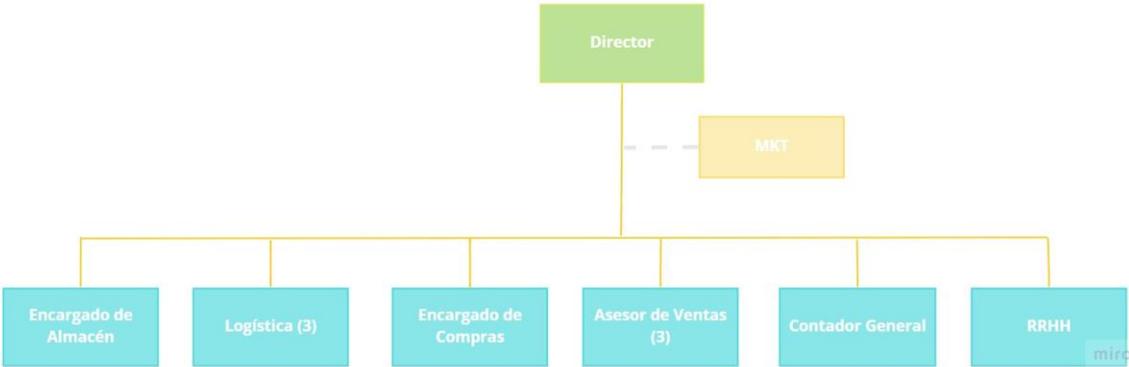
sucursales dentro de las 32 entidades federativas del país y cuenta con una certificación ISO 9001:2015.

Estructura Organizacional

Actualmente EcoPlace no cuenta con un organigrama elaborado, pero si tiene identificado las posiciones existentes, por lo que se generó para la organización el siguiente organigrama:

Ilustración 18.

Estructura de la organización.



Nota: Administración general de la empresa EcoPlace, 2021.

Debido a que la organización cuenta con 11 colaboradores actualmente, sus líneas de comunicación son de manera ascendente-descendente con la directora de la organización y de manera lateral entre el resto de las posiciones, todo usualmente a través de comunicación directa en persona, aunque también se pueden llegar a utilizar medios como correo electrónico, WhatsApp y llamada telefónica, aunque el medio de comunicación preponderante es la comunicación verbal cara a cara.

Especificaciones

Los productos que actualmente ofrece EcoPlace al público son:

- Pasto sintético



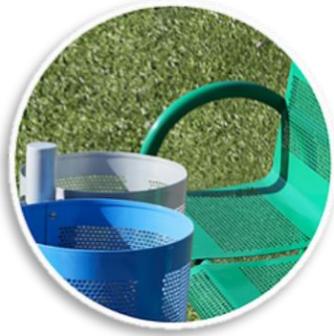
Fuente: Página de internet de la empresa. Productos.

- Juegos infantiles



Fuente: Página de internet de la empresa. Productos.

- Mobiliario Urbano



Fuente: Página de internet de la empresa. Productos.

- Gimnasios al aire libre



Fuente: Página de internet de la empresa. Productos.

- Luminaria deportivas y públicas



Fuente: Página de internet de la empresa. Productos.

- Mupis y Parabus



Fuente: Página de internet de la empresa. Productos.

- Piso amortiguante



Fuente: Página de internet de la empresa. Productos.

- Equipamiento deportivo



Fuente: Página de internet de la empresa. Productos.

Derivado del giro comercial de EcoPlace no es necesario que la organización cuente con permisos de registros sanitarios, por lo que dentro de la normatividad obligatoria para la organización cubren todos los lineamientos debido a que están registrados ante el SAT, IMSS, INFONAVIT, permisos estatales y municipales.

Para EcoPlace no solamente la variedad de productos que ofertan es lo importante, sino que también consideran valiosa su relación con sus proveedores, sin embargo, actualmente la empresa ha enfrentado algunos problemas como se planteaba anteriormente.

EcoPlace cuenta con dos principales proveedores de insumos finales, es decir de aquellos productos que al momento de adquirirlos están listos para su venta, de dichos proveedores uno localizado en la ciudad de Monterrey y otro en Chiapas. El proveedor de Monterrey es al cual recurren más debido a que con el segundo proveedor, el gasto por concepto de flete suele ser elevado lo que a su vez eleva el precio del producto, además, no ofrece seguro ni garantía por el traslado por lo que al aumentar la inseguridad existente en el país, la empresa decidió disminuir sus compras con este proveedor porque aumentó también el riesgo de perder sus productos si se encontraba ante un robo en el trayecto o actividades similares.

Además, que con el segundo proveedor últimamente han presentado problemas para el cumplimiento de los plazos, generando problemas a la organización al momento de negociar con sus clientes. Ante esta situación EcoPlace ha decidido comenzar a buscar un tercer proveedor que le permita adquirir sus productos sin estos riesgos, incluso a un cuarto proveedor que puedan utilizar como opción de respaldo lo que les permita disminuir considerablemente los riesgos que ocurren con sus actuales proveedores.

Y el aspecto más importante para la empresa finalmente, son sus clientes, por lo que busca ofertar no solo productos de calidad sino un servicio integral que los diferencie de su competencia, algunos de los clientes principales de la organización han sido:

- Servicios Drilling
- Universidad Autónoma de Durango
- Colegio Dunor
- Centro Universitario Promedac
- Jardín de niños anexo a la ByCENED
- Centro educativo Humboldt
- Universidad Juárez del Estado de Durango
- UNIPOLI
- Arizona's Pizza
- Las Marías
- Club de Caza y Tiro
- Comelec
- Gobierno de la Ciudad de Durango
- Gobierno Municipal de Guerrero
- Entre muchos otros.

Para realizar el proceso de compra y seguir con el proceso importante de sus clientes EcoPlace solicita después de realizar el proceso de cotización y asegurar con los clientes la compra, se realice un anticipo del 70% del producto y servicio que se adquirirá, en casos especiales y salvo autorización de dirección se puede aceptar un anticipo menor.

Políticas de la organización

Como se mencionaba anteriormente la empresa solo cuenta con una política de momento y es su política de venta en la que establece que una venta se formaliza al contar con el 70% del anticipo del bien o servicio a adquirir por parte del cliente.

¿Hacia dónde va la empresa?

EcoPlace al igual que las empresas duranguenses se encuentra en busca de su crecimiento, por lo que está enfocado actualmente en querer generar una identidad organizacional integral que le permita conocerse como organización, estandarizar sus procesos y mejorar en lo que oferta a sus clientes.

Además, busca su crecimiento en sucursales, por lo que comenzó su visualización y proyección para abrir una sucursal en Zacatecas y posteriormente en estados colindantes de Durango para comenzar a ser una empresa regional.

Derivado de esta necesidad de crecimiento la organización decidió colaborar en una intervención profesional que será llevada a cabo con la siguiente metodología.

Retos y problemáticas

Al igual que todas las organizaciones EcoPlace ha enfrentado momentos de dificultades y de crecimiento que le han permitido llegar a ser la empresa que es actualmente.

Algunos de los principales desafíos que ha enfrentado han sido:

- Con la demanda de los productos que ofertan no solo por la organización sino por diversas empresas del mismo rubro, sus proveedores han comenzado a presentar retrasos en sus procesos productivos lo que ha retrasado a la empresa con los plazos que esta establece con sus clientes, colocándola en una situación complicada con sus clientes y una reacción proactiva con estos para enfrentar el retraso del proveedor sin afectar a sus clientes ni la confianza que estos otorgan a EcoPlace. (Desafío externo)
- EcoPlace se dio cuenta que su almacén de herramientas y productos necesitaba comenzar a utilizar un sistema para controlarlo y conocer el número real de productos con lo que contaban por lo que procedió a adquirir un sistema computacional que genera esta información así como a implementarlo, lo que ocasionó una reacción de molestia dentro de los colaboradores de logística y almacén debido a que consideraban que el programa se empezaba a aplicar por desconfianza de la empresa con sus colaboradores, por lo que se tuvo que explicar y dar a conocer a los colaboradores que formaba parte del crecimiento de la organización. (Desafío interno)

Marco Metodológico

La metodología está constituida por el conjunto de procedimientos y técnicas que deben aplicarse de manera ordenada, sistematizada y coherente en la realización de un estudio o investigación. Al respecto Arturo Álvarez (2011) alega que:

La metodología que se aplique es la que determina la manera o forma de captación, análisis e interpretación de los datos recabados. La metodología cumple con el objetivo de dar fiabilidad, validez, certidumbre y rigor científico a los resultados que se obtengan producto de una investigación (pág. 113).

El propósito de la Intervención Profesional es analizar el estado general de la empresa, en términos financieros, para detectar posibles desviaciones y áreas de oportunidad y definir e implementar estrategias de atención y/o solución para obtener un mayor grado de eficiencia y eficacia en los procesos internos, en un periodo de 8 semanas, mediante la aplicación de la metodología más acorde a la investigación.

Las limitaciones que pueden suscitarse es el acceso a la información y para ello se firman cartas de confidencialidad, con el objetivo de que el empresario tenga la certeza y seguridad de que sus datos están protegidos. También, al tratarse de microempresas, se detecta poca información o bien que no tiene la estructura funcional o no están constituidos bajo un régimen que les permita llevar contabilidad de acuerdo con las NIF. Dentro de las limitaciones también destaca la dificultad para establecer contacto con el empresario, derivado de las múltiples ocupaciones que éste tiene.

La metodología que se aplica en el presente estudio tiene un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo. El cual se centra en la recopilación y análisis de la información proporcionada y generada por medio del contacto con la empresa participe de la consultoría.

Es de enfoque cualitativo, ya que, determina la existencia de una interacción tal que, tanto el informante como el analista se reúnan para dialogar sobre algún tema o problemática específica (entrevista).

La utilización del enfoque cuantitativo durante el estudio en cuestión se centra en mediciones objetivas y el análisis numérico captado por diferentes métodos como encuestas o cuestionarios específicos o consulta de fuentes secundarias (Estados Financieros). También éste se realiza a través de la explotación de bases de datos que contienen las cifras de las operaciones de la empresa.

Mediante el método cuantitativo se recopilan datos y se les da un tratamiento estadístico para explotar eficientemente las cifras que arroja el estudio. Para la explotación de la información captada se utiliza el programa Excel, ya que éste cuenta con fórmulas estadísticas que permiten la comprensión y la realización de la inferencia respectiva.

La Intervención Profesional necesariamente crea un aprendizaje analista-empresario y viceversa. Existe una retroalimentación al respecto al brindar puntos de vista que enriquezcan la visión empresarial y del consultor.

Dicha intervención busca diseñar estrategias para solucionar problemáticas específicas y posteriormente, dichas estrategias darán la pauta para poner en marcha las posibles alternativas de solución propuestas por el consultor al empresario.

Por lo que, una parte importante de la intervención es el detecta las causas y efectos que tiene una determinada situación sobre la empresa, es decir, detecta las afectaciones y el ámbito que abarca. Una vez establecido lo anterior, se consideraron dos vertientes para la aplicación de la metodología: la Intervención y el diagnóstico.

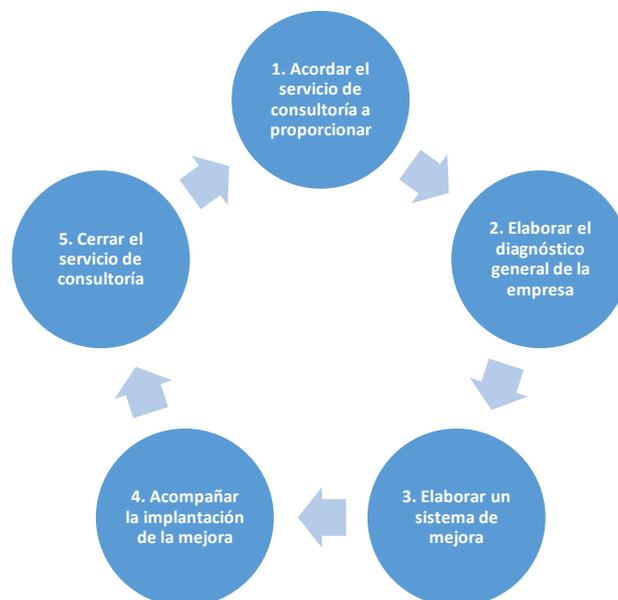
Metodología para la intervención profesional

Para la intervención profesional se consideró la norma EC0359, misma que establece 5 competencias respecto al Estándar “Proporcionar Servicios de Consultoría a PyME’S” como se muestra en la imagen:

Intervención Profesional. Enfoque financiero

Ilustración 19.

Fases de la norma EC0359.



Nota: Elaboración propia con datos de la norma ECO359.

1. **ACORDAR EL SERVICIO DE CONSULTORÍA.** Se establece contacto con la empresaria, vía telefónica y se acuerda una reunión en un sitio conocido. Previo a la cita, se elaboró un guion de entrevista (Anexo 4) para evitar la improvisación u olvidar algún punto importante. Al efectuarse la reunión, además de explicar el objetivo de la Intervención profesional también se entrega la Carta de Presentación (Anexo 1), la cual avala que el equipo de trabajo de la consultoría está integrado por alumnos de la FECA. Posterior a ello, durante la entrevista, se especifica la información requerida, así como el responsable de brindar los datos al equipo de consultores. Para seguridad de la empresaria, se hace entrega de la Carta de Confidencialidad (Anexo 3), con la finalidad de salvaguardar los datos privados de la empresa y el uso que se haga de ellos. Finalmente, la empresaria entrega la Carta de Aceptación de la Intervención (Anexo 2). En forma simultánea, se elaboró un formato y plasmo la propuesta para llevar a cabo el diagnóstico, basándonos

en la información obtenida de la entrevista. El formato incluye las etapas, actividades, alcance, desglose del diagnóstico. La herramienta utilizada para llevar a cabo lo anterior es la Gráfica de Gantt (Tabla 12. Cronograma).

2. ELABORAR EL DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA. Aquí el primer paso consistió en plasmar en un formato de Excel el proceso de obtención de la información, es decir, el desglose de actividades que incluye el análisis para diagnosticar a la empresa. Dicho formato contiene los puntos relevantes que deben evaluarse de la empresa con base en la entrevista realizada y la norma (Anexo 4). Se describen los aspectos que deben revisarse de cada área: administración, contabilidad, recursos humanos, finanzas y mercadotecnia. Una vez hecho lo anterior, se aplicó el cuestionario (Anexo 4) diseñado para cada área y registraron las respuestas en un formato que concentro los resultados y hallazgos. Después de hacer entrevistas y aplicar cuestionarios a los empleados de la empresa y de revisar la documentación proporcionada se elaboró un modelo CANVAS y un análisis FODA (Anexo 7 y Anexo 8) Ambos instrumentos sirvieron para diagnosticar el estado actual de la empresa. En el modelo CANVAS se definen los 9 lienzos requeridos: socios, recursos clave, propuesta de valor, clientes, relación con los clientes, fuentes de ingreso, costos, segmentos de mercado y canales. Con lo anterior, se puede identificar la propuesta de valor real del negocio. Asimismo, la matriz FODA permitió detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que confluyen en los entornos (interno y externo) de la empresa. Una vez que se hizo este análisis, también se definieron las estrategias ofensivas, defensivas, de fortalecimiento y de supervivencia incluidas en la matriz y que deben llevarse a cabo para el logro del objetivo organizacional. En este mismo formato, se pudo evaluar la importancia, peso e incidencia de cada uno de los factores, mediante el uso de escalas de Likert, semaforización, matriz de priorización y/o Ley de Pareto, con la finalidad de diagnosticar el estado completo de la empresa. La entrega de la matriz FODA y del reporte del diagnóstico elaborado (conforme lo estipula la norma ECO359) constituye el último paso de esta fase.

3. ELABORAR UN SISTEMA DE MEJORA. Una vez concluido el diagnóstico, fue necesario centrar la atención en una problemática en lo individual, de acuerdo a la escala de evaluación realizada. Posteriormente, tomando como punto de partida la problemática definida, se procedió a la búsqueda de una propuesta de solución, así como al diseño de un sistema de mejora, y delimitación de los requisitos para su implantación (Anexo 11), según el área de especialidad.
4. ACOMPAÑAR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA. Esta fase debe ir acompañada por un Plan para llevar a cabo la mejora propuesta. Nuevamente, en la Gráfica de Gantt 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 la presente investigación, es importante recalcar que no se considera la puesta en marcha ni el acompañamiento, debido a que nos encontramos limitados por cuestiones de tiempos a un periodo de 8 semanas, por lo que, de manera práctica no es posible realizar la implantación de la propuesta ni la supervisión respectiva.

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. De igual forma, en reunión plenaria se presentan los resultados de la investigación.

Es importante mencionar que una herramienta indispensable en nuestra labor de consultoría, fue el uso de la información proporcionada por la ENAFIN y ENAPROCE, siendo 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 (link) para obtener su respuesta.

Metodología para el diagnóstico

El primer paso para realizar el diagnóstico es hacer entrevistas o aplicar cuestionarios específicos por área para conocer los aspectos relevantes de la empresa.

Herramientas de análisis

Primeramente, se elaboró un análisis FODA, enumerando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidad y Amenazas que conforman a la organización, generando una serie de estrategias en forma cruzada, a fin de permitir un análisis más profundo de la empresa. Por lo cual la importancia de trabajar con un análisis FODA reside en que este procedimiento nos da la oportunidad de analizar más a detalle, todos los elementos que conforman la organización en sí, así para ayude en la toma de decisiones en la empresa.

Modelo del FODA

Ilustración 20.

Análisis FODA.

	ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
NEGATIVOS	Debilidades Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿En qué podemos mejorar?, ¿Qué evita que nos compren?	Amenazas Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectarla. Si identificamos una amenaza a tiempo podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿Existen problemas de financiación?, ¿Cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?
	Fortalezas Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿Qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿Qué recursos de bajo costo tenemos disponibles?	Oportunidades Representan mejoras para la empresa. Son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿Existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿Qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

Nota: Espinosa (2013) Marketing y PyME'S, las principales claves del Marketing.

Adicionalmente, con la información recopilada en las entrevistas realizadas en la empresa, así como las observaciones efectuadas por el equipo de trabajo, se desarrolló un análisis que contiene los aspectos de: Modelo de negocio, Definición de clientes, Canales de distribución, Valor de la organización, Actividades claves, Relaciones con sus clientes, así como Fuentes de ingresos y Estructura de costo.

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.

Modelo CANVAS

Ilustración 21.

Modelo de negocios Canvas.

8) ALIANZAS Son las personas con las que se necesita trabajar para desarrollar el negocio.	7) ACTIVIDADES CLAVE Son los procesos claves para el funcionamiento de la actividad que se va a desempeñar.	2) PROPUESTA DE VALOR Se trata de identificar qué diferencia tu plan de negocio al de otros, cuál es tu punto fuerte ante la competencia.	4) RELACIÓN CLIENTES Hay que pensar como relacionarse con cada tipo de cliente, dependiendo de sus características y necesidades.	1) SEGMENTOS CLIENTES Describe el público a quien se dirige nuestro producto o servicio.
	6) RECURSOS CLAVE Enumera los recursos más importantes para que el plan de negocio funcione, como lo son los físicos, financieros y humanos.		3) CANALES DE DISTRIBUCIÓN Vías a través de las cuales vamos a comunicar nuestra propuesta de valor.	
9) COSTOS Son los gastos generados en el proceso que genera valor.			5) INGRESOS Cómo se generan los beneficios para que funcione el plan de negocio.	

Nota: Osterwalder, (2009).

Diagnóstico de Semaforización

Para finalizar el proceso de análisis, se realizó el diagnóstico de semaforización con la finalidad de visualizar de mejor manera la información arrojada por parte de la entrevista, de tal manera que aquellos de color rojo se consideran como urgentes y que se tienen que corregir lo antes posible (corto plazo), los de color amarillo son

de naturaleza preventiva los cuales no deben de ser una preocupación inmediata sin embargo en un futuro (mediano plazo) se deban atender de manera correcta y por último los de color verde son temas que pueden atenderse en un futuro lejano (largo plazo) ya que no se genera un riesgo para la organización por lo cual no impide el funcionamiento de la empresa.

Para ejemplificar todos los procesos realizados a lo largo de la intervención, se realizó un cronograma en el cual se visualiza los tiempos en los cuales se tarde en realizar el proceso de análisis de la intervención profesional, dividiéndolo en semanas y señalando la participación de cada uno de los integrantes en la intervención profesional.

Tabla 13.

Cronograma.

Actividades a realizar	Tiempo estimado								Personas involucradas
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	
Entrevista	■								C.P. Aira Joseline Coria Chalup
									C.P. Ruth Ramos Vega
									C.P. Leonardo Orozco Ortega
									C.P. Ayrton Omar Romero Ponce
Elaboracion de pre-diagnostico	■	■							C.P. Aira Joseline Coria Chalup
									C.P. Ruth Ramos Vega
									C.P. Leonardo Orozco Ortega
									C.P. Ayrton Omar Romero Ponce
Análisis de Información		■	■						C.P. Aira Joseline Coria Chalup
									C.P. Ruth Ramos Vega
									C.P. Leonardo Orozco Ortega
									C.P. Ayrton Omar Romero Ponce
Diagnostico de la empresa			■	■	■				C.P. Aira Joseline Coria Chalup
									C.P. Ruth Ramos Vega
									C.P. Leonardo Orozco Ortega
									C.P. Ayrton Omar Romero Ponce
Diagnostico de la empresa					■	■			C.P. Aira Joseline Coria Chalup
									C.P. Ruth Ramos Vega
									C.P. Leonardo Orozco Ortega
									C.P. Ayrton Omar Romero Ponce
Conclusión del diagnostico							■	■	C.P. Aira Joseline Coria Chalup
									C.P. Ruth Ramos Vega
									C.P. Leonardo Orozco Ortega
									C.P. Ayrton Omar Romero Ponce

Nota: (Equipo de trabajo 4, Seminario Integrador, 2021)

Resultados

De acuerdo con las fases establecidas por el estándar de competencia EC0359 para proporcionar la consultoría se obtuvieron los resultados que a continuación se presentan.

Los principales hallazgos se presentan a continuación en función del análisis realizado y se presentan en la siguiente lista: Áreas de oportunidad encontradas en la empresa:

Rentabilidad negativa.

1.- Actualmente la empresa atraviesa dificultades financieras, considerando que el año 2020 la empresa cerró con una pérdida notablemente alta, por ello y debido a que el uso que se le da a la información financiera en la empresa no se ha explotado por completo.

Problemas de flujo de efectivo.

2.- Si bien la empresa ha hecho un excelente trabajo al definir apropiadamente sus políticas de venta, la empresa enfrenta problemas relacionados a su flujo de efectivo, el cual se traduce en complicaciones a la hora de pagar obligaciones y contribuciones en el corto plazo.

Optimización de procesos contables.

3.- Actualmente la empresa cuenta con la ventaja de contar con un profesional contable de forma interna, sin embargo, debido a las cargas de trabajo no se ha podido definir por completo una estructura contable que permita una optimización de los procesos contables y permita disminuir el costo de las contribuciones.

Problemas con las cargas tributarias.

4.- Según la información proporcionada por la empresa se han tenido experiencias poco agradables con las autoridades tributarias, es por ello y aunado a que la empresa tiene dificultad para mantenerse al corriente en tiempo y forma con la autoridad lo que puede ocasionar altos costos y cargas de trabajo para la empresa.

A pesar de que la empresa presenta dichas áreas de oportunidad es igualmente importante recalcar ciertas fortalezas que hemos detectado dentro de la empresa. A continuación, se presentan los hallazgos en cuanto a ventajas competitivas de la empresa.

Estándares y políticas de trabajo bien establecidas.

1.- La empresa cuenta con estándares muy bien definidos y políticas de trabajo en cuanto a los tiempos y procesos de ejecución de sus actividades y entrega de productos, lo cual les permite destacar de su competencia al mantener un trato personalizado con sus clientes.

Alianzas estratégicas

2.- La empresa considera uno de los principales factores de su éxito el hecho de realizar alianzas y mantener una estrecha relación con organismos y asociaciones los cual le permite un mayor porcentaje de penetración en el mercado.

Conocimiento del mercado

3.- La empresa tiene bien identificada y estudiada a su competencia en el mercado actual, de este modo al conocer ampliamente a sus competidores la empresa se ha centrado en distinguirse por ofrecer una ágil atención a sus clientes y un servicio personalizado adaptado para cada cliente y sus exigencias, así como una amplia variedad de productos, caracterizándose por garantizar la calidad y tiempos de entrega.

Posicionamiento en el mercado

4.- Con sus cuatro años de operaciones la empresa ha logrado posicionarse en el mercado y establecerse como un modelo de negocios reconocido e identificado por sus clientes gracias a que han sabido adaptarse a las necesidades de sus clientes y del mercado aun en los tiempos de incertidumbre actuales.

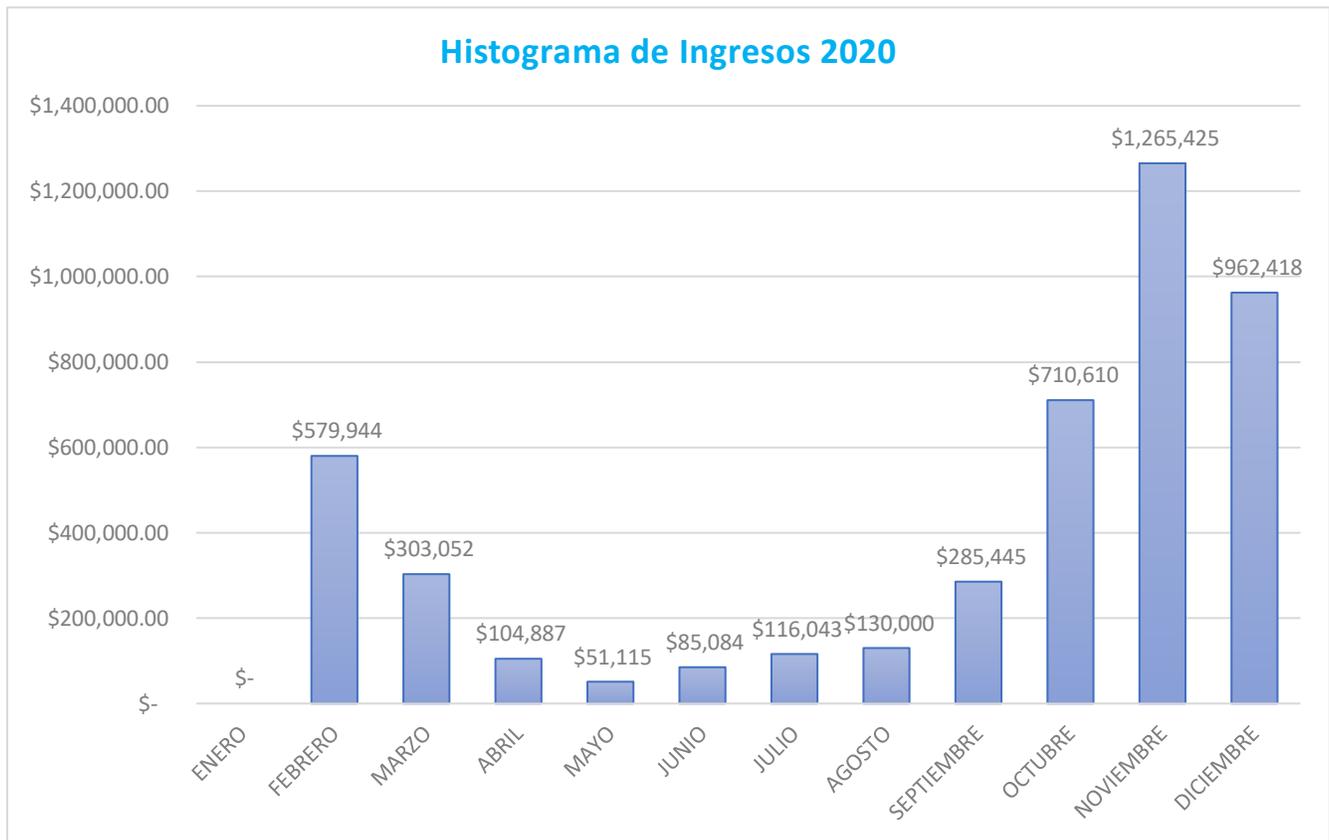
Análisis de información financiera

Durante el proceso de solicitud de información se encontró que la empresa cuenta con registros contables de información, sin embargo, estos no fueron proporcionados en su totalidad en tiempo oportuno, por lo que no se contó con información significativa para la elaboración de un análisis más amplio. Con base a la información que se proporcionó se presentan los siguientes datos.

Se presenta la siguiente gráfica con el objetivo de mostrar el comportamiento de los ingresos de la pyme, se observa un bajo nivel de ingresos en los meses de abril a agosto del periodo. Lo que refleja una diferencia significativa respecto a los meses de febrero a marzo y de septiembre a diciembre donde el nivel de ventas es más elevado.

Ilustración 22.

Histograma de Ingresos 2020



Nota: EcoPlace (2021).

En la gráfica posterior, se presenta la conformación de los egresos del periodo 2020, tanto de los costos relacionados con los productos y servicios que esta presta, así como los gastos de operación, en dicha grafica podemos apreciar que el costo de ventas es el de mayor peso significativo para la empresa con un 56% en relación al total de gastos, seguido por la nómina. Se concluye que el factor de mayor peso para realizar cambios es el costo de los productos.

Ilustración 23.

Clasificación general de los costos, 2020.



Nota: EcoPlace (2021).

En la gráfica posterior, se desglosan los gastos operativos en subconceptos.

Ilustración 24.

Distribución de los gastos operativos, 2020.



Nota: EcoPlace (2021).

Con los datos proporcionados sobre ingresos y egresos del ejercicio 2020, se elaboraron: Estado de Resultados y Flujo de efectivo (Anexo 10), con lo que fue posible la determinación de las siguientes razones financieras:

- Rentabilidad Bruta: 36%. Esta razón nos dice que los costos directamente relacionados con la realización de su actividad son considerablemente elevados, pues representan el 64% de sus ingresos totales, dejando un margen bruto positivo, sin embargo, este es bajo e insuficiente para cubrir los costos de operación de la empresa, es decir, que por cada peso que ingresa a la organización le quedan 36 centavos para cubrir los costos de operación después de cubrir los costos directos del servicio.
- Rentabilidad de Operación: -18%. Este indicador nos dice que la organización tiene costos de operación que superan sus ingresos totales por más del 18%. La empresa tiene pérdidas, es decir, no alcanza a cubrir sus costos de operación, con sus ingresos.
- Rentabilidad Neta: -18%. La razón de rentabilidad neta indica que la organización no tiene ningún rendimiento en sus operaciones. Esta razón indica el alto grado de

riesgo que tiene la empresa para mantenerse en operaciones, pues de continuar así, podría desaparecer en el corto plazo.

Diagnóstico de la organización

Como ya se explicó previamente, para poder determinar el diagnóstico de la organización es necesario realizar previamente el análisis de las circunstancias de funcionamiento y demás factores que rodean a la organización. Para poder realizar el diagnóstico se utilizó el modelo de toma decisiones. (Anexo 6)

Una vez presentadas las condiciones en que opera la empresa, y basados en un análisis conjunto de la información proporcionada, se determinan los siguientes problemas como líneas de seguimiento primordiales para el mejoramiento de sus condiciones de operatividad:

1.- La empresa enfrenta problemas de rentabilidad. En el pasado año 2020 la empresa cerró sus operaciones con una pérdida que equivale a casi el 20% del total de sus ventas, lo que puede ocasionar un grave problema para la empresa, lo anterior puede deberse al desconocimiento del volumen de operación necesario para mantenerse por lo menos en punto de equilibrio o en el mejor de los casos generar beneficios y de seguir el esquema actual se vea en la necesidad de concluir sus operaciones en el corto plazo.

2.- Dificultades en el manejo y desempeño de su flujo de efectivo. La empresa tiene definidas sus políticas de venta y cobro, sin embargo, no se realiza la evaluación de desempeño de dichas políticas, para que estas les permitan controlar y mantener un flujo de efectivo estable necesario en la empresa para sus actividades diarias.

3.- Reestructuración contable para generar información fiscal y toma de decisiones. Derivado de esta toma de decisiones y comportamiento en la organización en temas fiscales, es que se sugiere la reestructuración de su proceso contable.

4.- Presunción de ingresos y como desvirtuarlo. Se sugiere establecer el procedimiento de celebrar los contratos correspondientes que le den legalidad a los préstamos recibidos por terceros, así como cumplir con los requisitos documentales y de registro de este tipo de operaciones para comprobar el origen de los recursos ante las autoridades tributarias.

Alternativas de solución

En el apartado anterior se hace mención a los cuatro problemas más relevantes que enfrenta la empresa y ciertas consecuencias que estos ocasionan. A continuación, se presentan las posibles alternativas enfocadas a la solucionar los problemas de rentabilidad en la empresa, en función del cual se presenta más adelante la propuesta de intervención detalladamente.

La empresa enfrenta problemas de rentabilidad, en el pasado año 2020 la empresa cerró sus operaciones con una pérdida que equivale a casi el 20% del total de sus ventas, lo que puede ocasionar un grave problema para la empresa, lo anterior puede deberse al desconocimiento del volumen de operación necesario para mantenerse por lo menos en punto de equilibrio o en el mejor de los casos generar beneficios y de seguir el esquema actual se vea en la necesidad de concluir sus operaciones en el corto plazo.

1.- Proporcionar una herramienta financiera de punto de equilibrio, por medio de un papel de trabajo práctico de elaboración propia, en el cual se calcule de manera automática el punto de equilibrio, arrojando la información actual y relevante en cuanto a las ventas requeridas por la empresa y en correlación con sus costos, que darán como resultado la estimación de las utilidades de la empresa en tiempo real y que al mismo tiempo permita tomar decisiones estratégicas.

2.- Contratar un software de administración financiero, el cual, por medio de la alimentación de información contable y financiera de la empresa, proporcione como

resultado un análisis de punto de equilibrio y de proyección de utilidades con base a información histórica que sirva para la toma de decisiones.

3. Contratar o designar a un empleado de la empresa, el cual sea capacitado para llevar acabo las actividades de recopilación, clasificación, análisis y elaboración de modelos de punto de equilibrio y proyecciones de utilidades para la toma de decisiones.

La propuesta que se describe en este punto, se toma en cuenta a partir del desarrollo de diferentes alternativas, como se muestra en la tabla de Evaluación de alternativas:

Tabla 14.

Tabla de criterios de evaluación

Factores	PESO	1.- Modelo de punto de equilibrio y proyeccion de utilidades de elaboración propia.		2.- Contratación de un software de administración financiera.		3.- Contratar o designar a un empleado para capacitarlo para realizar los modelos de punto de equilibrio y proyecciones.	
		CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION
Relación de utilidad.	0.2	9	1.8	10	2	10	2
Relación de costo.	0.3	10	2	4	0.8	5	1
Relacion de disponibilidad.	0.3	10	2	10	2	10	2
Relación de practicidad.	0.2	9	1.8	6	1.2	4	0.8
SUMAS	1		7.6		6		5.8

Nota: EcoPlace (2021)

El método de criterios de evaluación elaborado consiste en clasificar las alternativas de solución propuestas a la problemática, comparándolas con los factores que se determinan los de mayor factibilidad para la empresa, tal como la utilidad, el costo de la propuesta, la disponibilidad y por supuesto la practicidad en su implementación. A dichos factores se les asigna un peso en función de su grado de importancia dentro del análisis para la empresa, posteriormente, a cada alternativa de solución propuesta se le asigna una clasificación en función a su criterio de desempeño individual en relación a cada uno de los factores expuestos, entre más

alta sea la calificación se considera que la propuesta es mejor para su implementación, a menor calificación implica que la empresa es menos adecuada para la empresa.

Se puede observar que la propuesta más adecuada para la empresa es la propuesta número uno, pues implica una mayor eficiencia y viable para implementar.

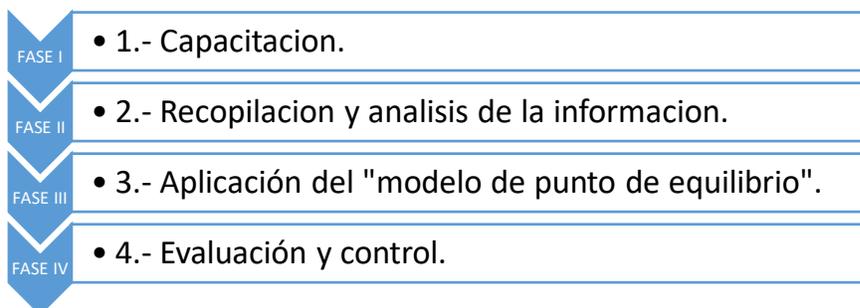
Propuesta de mejora

Contemplando la tercera etapa del estándar de competencia con el que se ha estado trabajando, se plantea la propuesta de un sistema de mejora para la organización objeto de estudio. Como ya se mencionó anteriormente, esta intervención está enfocada al aspecto financiero y la propuesta de mejora que se presenta se origina de uno de los hallazgos encontrados por medio del diagnóstico realizado. La propuesta de mejora consiste en el uso de un modelo de Punto de Equilibrio para la toma de decisiones estratégicas.

El uso del modelo (Anexo 11) permita calcular y proyectar el punto de equilibrio para la toma de decisiones estratégicas. El modelo es una base para realizar la planeación financiera de la empresa a través de la proyección de las utilidades con los niveles de ventas estimados a través del modelo, el cual consiste en cuatro fases que a continuación se desglosan. En cada fase se realizan actividades particulares encaminadas al cumplimiento de los objetivos establecidos. A continuación, se presenta un diagrama con las fases de la intervención y posteriormente se describe cada una de las fases en función de las actividades a realizar en cada una de ellas.

Ilustración 25.

Fases de la propuesta de intervención profesional "modelo de punto de equilibrio para la toma de decisiones estratégicas."



Nota: EcoPlace (2021)

Una vez que se han establecido las fases que guiarán la propuesta de mejora, se han determinado las actividades a realizar en cada una de ellas. Aquí se presenta el desarrollo de las fases y explicación de las actividades.

Fase I.- Capacitación. Previo a cualquier actividad, es de suma importancia que el usuario del modelo de punto de equilibrio se familiarice ampliamente con el papel de trabajo con el que se obtiene el punto de equilibrio y las proyecciones de utilidades estimadas, con el propósito que adquiera un conocimiento amplio y general de cuáles serán los resultados esperados y de que información se debe disponer para el correcto funcionamiento e interpretación del modelo.

1. Elaborar un catálogo de los principales conceptos que se emplean en la información que conforma el modelo propuesto.
2. Capacitar al usuario del modelo en cuanto a la correcta clasificación de los costos fijos y variables, indispensable para el correcto funcionamiento del modelo.
3. Elaborar escenarios de prueba para que el usuario se familiarice con el modelo de punto de equilibrio y el llenado de su información.

4. Capacitar al usuario para realizar un correcto análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el modelo de Punto de Equilibrio y proyección de utilidades estimadas.

Fase II. Recopilación y análisis de la información. Para poder aplicar el modelo de punto de equilibrio como una herramienta dentro de la empresa, es conveniente primero obtener, ordenar y clasificar la información presente e histórica para contar con la información necesaria para llenar en el modelo de punto de equilibrio y obtener resultados representativos.

1. Determinación de las características que la información debe cumplir para ser relevante y útil para el modelo propuesto.
2. Recopilación de información. Elaboración de una base de datos (tabla o cedula) en la que se integre de forma ordenada toda la información de variedad de productos, ventas totales y ventas totales clasificadas por productos, clasificación de los costos y gastos totales erogados por la empresa para su clasificación en costos fijos y variables, así como datos históricos de esta misma información con los que cuente la empresa.

Fase III.- Aplicación del modelo. Una vez que se ha realizado el proceso recopilación de datos y capacitación en la utilización del modelo de punto de equilibrio, es necesario establecer políticas de uso periódico y su análisis para la toma de decisiones.

1. Establecimiento de una política de uso continuo de la herramienta de punto de equilibrio.
2. Establecimiento de objetivos por parte de la empresa, en relación a los resultados esperados del modelo de punto de equilibrio.

Fase IV: Evaluación y control. Se deben establecer un método para evaluar que se alcancen los objetivos planteados en cuanto a la utilización del modelo de punto de equilibrio.

1. Revisión de los procedimientos en la aplicación y uso del modelo de punto de equilibrio real y proyectado, así como las estimaciones de utilidades.
2. Corrección de desviaciones en los procedimientos y realización de ajustes. Si existieran desviaciones de los procedimientos establecidos, deberán corregirse.
3. Aplicación de indicadores de seguimiento y herramientas de evaluación. Para poder determinar el cumplimiento de los objetivos de la propuesta se deben utilizar indicadores y herramientas que permitan evaluar el alcance de los objetivos planteados.
4. Análisis y presentación de resultados. Para finalizar es importante realizar una evaluación final sobre el cumplimiento de la propuesta y los objetivos de la misma. Así se podrá realizar una presentación y un informe de los resultados obtenidos.

Resultados esperados

Una vez que se determina la propuesta, se pueden definir los resultados que se espera obtener de la implementación del modelo de punto de equilibrio para la toma de decisiones, los objetivos generales son los siguientes:

- El principal objetivo de la propuesta es que la empresa alcance un mayor margen de utilidad para una mejor salud y estabilidad financiera.
- Propiciar el crecimiento de la empresa ayudando en el establecimiento y alcance de los objetivos en metas de ventas.
- Realizar una adecuada clasificación de los costos y gastos incurridos dentro de la empresa.
- Establecer el punto de equilibrio como referencia para elaborar los planes a corto y mediano plazo.
- Contar con los fundamentos para controlar y ajustar los costos en los que se incurren.
- Establecer políticas y estándares en el nivel de las ventas.

- Realización de proyecciones y análisis de datos históricos en las unidades de venta.
- Realización periódica de evaluaciones para medir la efectividad en ventas.

Con la aplicación de cada fase de la propuesta se desea obtener resultados concretos al finalizar cada una de ellas a continuación se presentan:

Tabla 15.

Resultados esperados por fase de la propuesta de intervención

Fases	Descripción de la Fase	Resultado Esperado
I	Capacitación.	Proporcionarle al usuario del modelo de punto de equilibrio todas las herramientas e información teórica y práctica que le será útil para la correcta ejecución e interpretación del modelo de punto de equilibrio.
II	Recopilación y análisis de la información.	Obtener los datos actuales e históricos que serán la base para un diagnóstico más profundo, que al mismo tiempo nos permita evaluar objetivamente el desempeño de la empresa.
III	Aplicación del modelo.	Establecimiento de las nuevas formas de trabajo para emplear el modelo de punto de equilibrio y la aplicación de los resultados obtenidos en conjunto con una proyección de las utilidades esperadas. Esto con el propósito de incrementar las utilidades de la empresa.
IV	Evaluación y control.	La implantación de la propuesta, la generación de información y proyecciones útiles para la toma de decisiones y la aplicación de indicadores de desempeño en las ventas y costos.

Nota: Ecoplace (2021).

Como elementos de control y seguimiento se utilizarán los siguientes indicadores:

- A. Margen de utilidad bruta.
- B. Margen de utilidad de operación.
- C. Margen de utilidades netas.
- D. Rendimientos sobre los activos.

- E. Cumplimiento con los estándares proyectados de ventas y ejecución de gastos.
- F. Listas de verificación de los resultados obtenidos cada mes para evaluar el desempeño en los niveles de ventas y erogación de gastos, en caso de no alcanzar su punto de equilibrio realizar los ajustes en una campaña de reducción de costos para amortizar las metas no alcanzadas en ingresos, en conjunto con ajustes en las políticas de ventas.

Ilustración 26.

Cuadro de rentabilidad, 2020.

RENTABILIDAD		
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	47%
Margen de utilidad de operación	$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas}}$	0.230532
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	23%
Rendimiento sobre los activos totales	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{activos totales}}$	65%

Nota: EcoPlace (2021).

Como resultado de la aplicación de la estrategia se obtendrán beneficios para la pyme, como: mejorar su nivel de ventas, un adecuado control y evaluación de los costos y gastos, así como contar con políticas establecidas que guíen el adecuado funcionamiento de la empresa. Lo anterior, se verá reflejado en sus utilidades, derivado del uso de la planeación financiera a través de la proyección realizada en el modelo de punto de equilibrio.

Implicaciones para la implantación

Es necesario considerar las implicaciones que trae consigo la estrategia presentada como propuesta:

- Debe contarse con un adecuado registro de las operaciones contables y financieras.
- Es necesario la designación de una persona, encargada de la aplicación, análisis e interpretación del modelo de punto de equilibrio.
- La persona designada debe contar con conocimientos contables básicos.
- La persona designada debe conocer y entender la estructura y clasificación apropiada de los costos y gastos, así como la interpretación del punto de equilibrio y estados financieros (Estado de Resultados y Balance General)
- Para el correcto funcionamiento de la estrategia deben monitorearse los indicadores.

Para finalizar se presenta el cronograma (Anexo 13) para la implantación de la propuesta con una duración aproximada de cinco semanas o lo equivalente a un mes del ejercicio fiscal, de este modo el modelo se ajustará a un mes de trabajo, dicho cronograma consiste primeramente de la capacitación para el uso del modelo, seguido de la recopilación de datos, posteriormente la aplicación del modelo y finalmente la obtención y análisis de los resultados.

Conclusiones y recomendaciones.

Para concluir el presente trabajo es preciso retomar el objetivo de la intervención, en el cual inicialmente se planteó el detectar los principales problemas financieros de la empresa por medio de la utilización de herramientas de diagnóstico y de este modo presentar una propuesta que sirva de base para proponer una solución en mejora de la organización, por lo que podemos concluir que la intervención profesional permitió diagnosticar la empresa, base para proponer la solución. Es correcto mencionar que dicha propuesta está enfocada únicamente a uno solo de los hallazgos detectados en la empresa.

Debido al aumento de las cargas de trabajo la empresa ha dedicado más tiempo a los aspectos operativos de la organización dejando de lado algunos aspectos financieros. Lo cual, ha ocasionado deficiencias en la toma de decisiones de operación, planeación, inversión y financiamiento. La falta de conocimiento, análisis y manejo de información financiera oportuna y confiable, reduce el potencial de la empresa, incluso pone en riesgo su existencia.

Cabe mencionar que las acciones propuestas no son excluyentes y quedan a consideración de la dirección de la empresa. En cuanto a la propuesta desarrollada durante esta investigación podemos concluir que la falta de análisis y evaluación en la propia información financiera generada les impide ejecutar una planeación financiera más amplia, implicando un desconocimiento en su punto de equilibrio y márgenes de contribución, lo cual ha repercutido en su rentabilidad. Por ello, es necesario profesionalizar la información contable y financiera de la empresa para que esta permita el análisis y facilite la toma de decisiones financieras de operación, inversión y financiamiento. Es por ello que se vuelve vital que la empresa haga uso de modelos y herramientas de planeación financiera que le permitan evaluarse, corregirse y mejorar su desempeño mediante el conocimiento del entorno general de la situación de la empresa.

La importancia de la planeación financiera, y más aún, de la planeación estratégica en la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas, radica en el cambio constante de las condiciones y los retos a los que se enfrentan. Por ello la

importancia de que los empresarios cuenten con una gran cantidad de herramientas que les permita crecer, analizar y evaluarse como empresa con el objetivo de perpetuar acciones útiles y corregir errores o desviaciones en sus procesos, con el último objetivo de propiciar su desarrollo.

Bibliografía

- Andrade Simón. (2005). Diccionario de Economía. Lima: Andrade.
- Cánovas Riverón, G., Loredo Carballo, N., Martín Pérez, C., (2011) "Evaluación Del Grado De Aplicación De Las Teorías De Dirección En Empresas Perfeccionadas Del Territorio," Observatorio de la Economía Latinoamericana, Servicios Académicos Intercontinentales SL, (144).
- Diéguez Cuervo, G., (1993) Nueva función del trabajo en el orden de la empresa. Civitas. Revista española de derecho del trabajo. (62) 841-854.
- Holland, J.H., (1995). Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity. New York, NY: Addison-Wesley.
- Lastra Lastra, J., (1998). Fundamentos de derecho. México: McGraw-Hill.
- Larrosa Moran, J., Cruz Peredo, G., & Sayay Guerrero, S. (2020). Las Tendencias De La Organización Empresarial. Revista De Investigación Formativa: Innovación Y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas, 2(1), 56-63. <https://doi.org/10.34070/rei.v2i1.215>
- Real Academia Española. (2007). Organización. 2021, de RAE web: <http://www.rae.es>
- Romero Ricardo, (1997) "Marketing" Palmir E.I.R.L.
- CONTABILIDAD FINANCIERA José Muñoz Jiménez (coord.) PEARSON EDUCACIÓN, S. A. 2008
- Jeannette Herz Gherzi Apuntes de contabilidad financiera Tercera edición, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) 2018
- PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD, Cuarta edición, Álvaro Javier Romero López, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Premio Nacional de Contaduría Pública, 2010.

CONTABILIDAD FINANCIERA Gerardo Guajardo Cantú Nora E. Andrade de Guajardo Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey, 2008.

Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF. | 2020

Rincón, H., Cherema, N., y Burgos, J. (2005). Estrategias financieras y rentabilidad en las PYMES del sector metalmeccánico. *Impacto Científico*, 6(1), 131–150

Perdomo, A. (2002). *Elementos básicos de la administración financiera*. 10ª ed. México D.F.: Cengage Learning S.A

Moreno, A. (2012). Scribd.

Análisis e Interpretación de los Estados Financieros. Rosa María del Consuelo Aria Anaya. México 2009.

FCA-UNAM, L.C. y Mtro. Francisco Javier Cruz Ariza, *Diplomado en Finanzas* verificar fuente Palomo, M. (2017). Tipos de consultoría. Recuperado a partir de <http://palomo.net/exactamente-tipos-consultoria/>

Rincón Bermúdez, R. (2012). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista Universidad EAFIT*, 32(101), 71-85. Recuperado a partir de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1215>

Milan Kubr. (2004): *La Consultoría de Empresa, Guía para la profesión*. Editorial Limusa, Noriega Editores. México D.F.

Romero Álvarez, Yaneth y Ramírez Montoya, Javier (2018). Relación de la toma de decisiones financieras con el nivel de conocimiento financiero en las MiPyMES. *Suma de Negocios*, 9 (19), 36-44. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609964272004>

Almanza, Calderón & Vargas. (2018). TEORÍAS CLÁSICAS DE LAS ORGANIZACIONES Y EL GUNG HO. *Revista Científica "Visión de Futuro"*,

22 (1), 1-18. [Fecha de Consulta 30 de abril de 2021]. ISSN: 1669-7634.
Disponibile en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959311001>

Koontz h. & Wehrich h. (p.5, 2013). Elementos de administración, un enfoque internacional y de innovación. México, d.f.: Mcgraw-hill/interamericana Editores S.A. de C.V.

INEGI, Micro, pequeña, mediana y gran empresa., 1999. Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2021 - México

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.

Covarrubias, E. O. (24 de Noviembre de 2020). *Centro de Investigación Económica y Presupuestaria, A. C.* Obtenido de <https://ciep.mx/bN5Z>

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/>

F. Kaufmann & M. Tesfayobannes. (1997). Una política de promoción efectiva de las PYME como un elemento de reorientación económica en países en desarrollo.

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 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/>
- 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).
- 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*.
- Orueta, I. (2018). *Importancia económica de las PYMES en las economías iberoamericanas*. Independiente.
- 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/>
- 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).
- 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 1 CARTA DE PRESENTACIÓN



Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.
Número de oficio/DEP/CAC/278-2021
Asunto: Invitación

C. YOLANDA SARIÑANA

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 RUTH RAMOS VEGA, LEONARDO OROZCO ORTEGA, AIRA JOSELINE CORIA CHALUP Y AYRTON OMAR ROMERO PONCE, 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 DUPARK, 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 envío un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Victoria de Durango, Dgo., a 08 de septiembre de 2021
JEFA DE LA DIVISIÓN

M.C. CLAUDIA NORA SARCEDO MARTÍNEZ



*lgh

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

22-Sep-2021
Recibí

Anexo 2 CARTA DE ACEPTACIÓN



Victoria de Durango, Durango a 22 de septiembre de 2021

ASUNTO: CARTA DE ACEPTACIÓN DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL.

M.F. ROSA MARTHA ORTEGA MARTINEZ

**PROFESORA DE LA FACULTAD DE ECONOMIA, CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN
División de estudios de posgrado de la UNIVERSIDAD JUAREZ DEL ESTADO DE
DURANGO**

PRESENTE

Por medio de la presente hago de su conocimiento que el C.P. Aira Joseline Coria Chalup, en su calidad de representante del equipo "LORA consultores" mismos que son alumnos activos de la maestría en Estrategias Contables de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, ha sido aceptado para realizar el trabajo de investigación del proyecto denominado "Propuesta de intervención profesional" en el periodo comprendido del 22 de septiembre al 23 de Octubre del año en curso, mismo proyecto que se usara con fines académicos.

A petición del interesado y para los fines legales que a él convengan.

Atentamente



C.P. Aira Joseline Coria Chalup

Firma de enterado



**C.P. Lucero Guadalupe De
Santiago Romero**

Contadora General de Dupark

Anexo 3 CARTA DE CONFIDENCIALIDAD



CARTA DE COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Victoria de Durango, Durango a 22 de septiembre de 2021

Yo: **Ayrton Omar Romero Ponce**, identificado con el número de matrícula 1017820, en calidad de alumno de la maestría en estrategias contables con acentuación en finanzas, impartida por la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, teniendo como objetivo llevar a cabo el proyecto de estudio denominado "Propuesta de Intervención Profesional", para cubrir requerimientos del curso integrador del programa de posgrado señalado, manifiesto:

Mi compromiso de total confidencialidad durante el desarrollo del proyecto respecto de la información y datos a los que tenga acceso.

En consecuencia, las partes han decidido celebrar este acuerdo que se registrará por los siguientes compromisos:

PRIMERO: Ayrton Omar Romero Ponce, 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 confidencial

SEGUNDO: el estudio en cuestión tendrá una duración máxima de cinco semanas, durante la cual llevaré a cabo las actividades necesarias para cumplir los requerimientos académicos solicitados en el curso integrador del programa de maestría sin perjuicio de la protección de la información que haya sido conocida y utilizada.

Adicionalmente debo solicitar autorización de la **C. Lucero Guadalupe De Santiago Romero, Contadora General de la Empresa Dupark**, para hacer uso estrictamente académico de tal información.

TERCERO: salvo autorización expresa o escrita, entiendo que todo documento, modelo, diseño, presentación o cualquier información proporcionada por la empresa son de su propiedad y están amparados por toda la legislación vigente en materia de derechos de autor y propiedad intelectual.

CUARTO: este acuerdo se celebra en consideración a la calidad de las personas que en el intervinieron, por lo tanto, solo podrán cederse, modificarse o terminarse, en todo o en parte, mediante mutuo acuerdo consignado por escrito y firmado por ambas partes.

Ayrton Omar Romero Ponce

Estudiante de la maestría en finanzas

C.P. Lucero Guadalupe De Santiago Romero

Contadora General de Dupark

Anexo 4 ENTREVISTAS

Entrevista de primer encuentro con jefe de la empresa

Domicilio de la organización consultante

Dirección: Durango - Mezquital 406, 34170 Durango, Dgo.

Antigüedad de la organización consultante

5 años

Giro de la organización consultante

Comercial

Mercados que atiende

Sector público: gobiernos municipales y estatales

Sector privado: empresas constructoras, centros educativos, particulares.

1. ¿Cómo nació la idea que dio origen al surgimiento de la empresa?

¿Antigüedad? Se constituyó desde el 2016

La empresa nació como una propuesta de negocio con el objetivo de satisfacer la necesidad de las empresas constructoras locales y las entidades de gobierno municipales y estatales para proveerles y suministrarles productos como juegos recreativos para parques y áreas recreativas, así como pasto sintético para canchas deportivas.

2. ¿Cómo se encuentra constituida la empresa? (Acta constitutiva)

Es una sociedad anónima constituida bajo el nombre de EcoPlace, la cual fue constituida por dos socios.

3. ¿Cuenta con un manual de organización (identidad organizacional)?

Si cuenta con misión y visión (dentro de la página web), sin embargo, la empresa no cuenta con manuales organizacionales, manuales de puestos y actividades.

4. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?

La empresa pretende crecer y ampliar su mercado potencial hacia los estados colindantes del estado de Durango. Se intentó poner una sucursal en la laguna sin embargo se cerró.

5. ¿Quiénes son su competencia directa y cuál es su ventaja ante ellos?

El principal competidor es JUMBO, en la venta de juegos, la empresa cree que puede ser necesario tener alguna certificación ISO de calidad para una mayor competitividad en el mercado.

La ventaja competitiva de Dupark es que al estar en la ciudad de Durango la entrega es más rápida y menos costosa, Dupark compra el producto y lo traslada al lugar especificado por el cliente dentro del estado de Durango, posteriormente el personal de Dupark lo instala según especificaciones del cliente.

6. ¿Ante qué dependencias se encuentra inscrita la empresa? (SCHP, IMSS)
SHCP (diciembre de 2017), IMSS, Secretaria de Finanzas de Durango.

7. ¿Existe un área de oportunidad en algún departamento o problema detectado a resolver en algún departamento como en la empresa en general?
Principal interés en un sistema de control de almacén instalado hace poco, con el objetivo de controlar los materiales y herramientas, productos para reducir mermas y controlar el almacén.

La empresa hace énfasis en su falta de manuales y estandarización de procesos.

8.- ¿Cuántas personas componen su plantilla y cuáles departamentos existen?

Existen los siguientes departamentos:

Compras = 1 trabajador

Almacén = 1 trabajador

Dirección = 1 persona, propietaria

Ventas = 3 vendedores (más la directora de la empresa)

Finanzas / RRHH / Contabilidad = 2 personas (posibilidad de externar a futuro el área contable)

Logística = 3 trabajadores fijos (dependiendo del nivel de trabajo), puede expandirse hasta 5.

Mercadotecnia = externa

Asesor externo = Contador externo en áreas contables (presentar anual y revisión de la contabilidad de la empresa).

Entrevista de segundo encuentro con jefe de la empresa

1.- Descripción de sus actividades laborales en la empresa.

Instalación y suministro de juegos recreativos y pasto sintético principalmente a municipios y empresas constructoras.

2.- ¿Tiene maquinaria propia y bodega o almacén?, ¿Cómo se lleva a cabo su control?

Cuenta con almacén y un sistema de control de almacén destinado a herramientas y stock temporal, y sistema de cotizaciones para facilitar el proceso de venta con los clientes.

3.- ¿Cuenta con manejo de cajas chicas?, ¿Le resulta conveniente su uso?

La empresa maneja caja chica, sin embargo, no se lleva un control total de la cuenta de caja chica, aunque por lo general se trata de ordenar para cuestiones fiscales. El monto de la caja chica se utiliza entre otras cosas para reponer viáticos y otros gastos por montos que rondan los \$3,000 a \$5,000 por reposición.

Algunas de las precisiones no cuentan con comprobantes deducibles.

4.- ¿La empresa conoce su punto de equilibrio?

No se ha implantado un indicador de punto de equilibrio en la empresa, sin embargo, entre 2017 y 2018, se trataba de generar informes de ventas mensuales o cada dos meses para llevar un control de los niveles de ventas generados, para posteriormente utilizar dicha información, sin embargo, no se continuó dicha práctica.

5.- ¿La empresa hace uso de indicadores financieros para evaluar su desempeño o futuros proyectos?

No

6.- ¿Conoce Usted cuáles son las fuentes de financiamiento a las que recurre con más frecuencia?

La principal fuente de financiamiento a la que recurre la empresa es a préstamos y aportaciones de los accionistas, adicionalmente se ha contraído préstamo informal con un tercero y se han realizado gestiones para obtener un préstamo en forma de arrendamiento financiero que se planea utilizar para la empresa en general.

7 ¿Cómo es el ambiente laboral en la empresa?

Agradable, cabe mencionar que durante la implementación del sistema de control de almacén hubo cierto descontento con los trabajadores de dicho departamento.

8.- ¿Se proporciona capacitación al personal de la empresa? y Con qué frecuencia?

La empresa si proporciona capacitación a su personal, especialmente a al personal de logística quienes son los responsables de instalar sus productos.

Entrevista al Departamento de Contabilidad Interna

1.- Descripción de sus actividades laborales en la empresa.

Se realiza el registro contable en Contpaq y se presentan las declaraciones mensuales por la contadora interna, además se realiza la nómina fiscal. (Actualmente se está capacitando a la encargada de RRHH para elaborar la nómina y dar movimientos en el seguro), se encargan de las obligaciones fiscales y patronales de la empresa.

El contador externo hace el papel de trabajador y presenta la declaración anual de la empresa, revisa los registros contables y estados financieros, encargado de trámites especiales como alta en el REPSE.

2.- Áreas de oportunidad que el empleado identifica en su departamento.

Durante 2019 recibieron una auditoria por parte del SAT y en ella se encontró que faltaban registros de contabilizarse, esta es la causa principal de que se pretenda que la contabilidad se realice de forma externa, además de la carga de trabajo para el área de contabilidad y finanzas.

3.- ¿Se lleva la contabilidad y nómina en la empresa?

Si, la contabilidad y el cálculo de nóminas se realizan en la empresa.

4.- ¿A qué actividad se debe la mayor cantidad de ingresos? Y ¿Cuál es el orden ascendente en valor de la ponderación de los mismos?

El pasto sintético generaba más utilidad y representaba menos gastos en los fletes.

5.- ¿La empresa se encuentra al corriente de sus obligaciones Fiscales, y las cumple siempre en tiempo?

En materia de ISR y retenciones de salarios se encuentran al corriente al día de la entrevista, sin embargo, en materia de IVA el impuesto no ha sido el real generado y se ha optado por presentar la declaración ajustada para cumplir con la obligación en tiempo.

6.- Respecto al pago de los impuestos, ¿Cuál es el impacto del pago de los impuestos en la empresa?

Cuando la empresa tiene obras aumenta el monto de las contribuciones, el ISR, retenciones de sueldos, IVA, Aportaciones de seguridad social y ISN.

7.- ¿La empresa se encuentra al corriente con las obligaciones en materia de seguridad social?

Por lo general se encuentra al corriente en materia de seguridad social, sin embargo, actualmente no se ha pagado la aportación del IMSS correspondiente al último bimestre 2021 (julio-agosto), el monto de la contribución se elevó debido a una obra actual en el municipio de Peñón Blanco.

Entrevista sobre crédito y cobranza

1. Ventajas competitivas

La empresa actualmente cuenta con una reducida cartera de cuentas incobrables, Cuando le venden a gobierno y este organismo cambia de administración las cuentas son más complicadas de cobrar y los plazos se pueden extender más de lo previsto.

2. Políticas de la empresa para otorgar crédito

Las políticas de venta para los clientes son por medio del cobro de un 70% del monto del contrato, con posible ajuste a negociar de un mínimo del 50%, además se otorga a los clientes un periodo de hasta tres semanas para liquidar el monto restante del contrato.

La empresa ofrece una garantía siempre y cuando sea la propia empresa quien instale los productos suministrados sin embargo si el cliente opta por instalarlo el mismo no aplicaría dicha garantía.

A los clientes se les otorga crédito sin cobrarles interés.

Entrevista sobre compras.

1.- Áreas de oportunidad que el empleado identifica en la empresa.

Como el costo de los productos es muy elevado no es rentable mantener un stock en la empresa, por lo que la empresa opto por trabajar bajo pedido.

El costo de los fletes puede ser elevado si el proveedor que lo suministra es el que se encuentra en Chiapas, además de que existe un alto riesgo por la inseguridad para la logística del producto.

2.- ¿La empresa conoce, en promedio o aproximadamente, el crédito en días que recibe de sus proveedores para el pago de las obligaciones?

Los proveedores de la empresa le solicitan un 50% del monto del contrato para asegurar el suministro a Dupark, con un plazo de entre 3 a 4 semanas dependiendo de la disponibilidad.

El proveedor les otorga un plazo de hasta 30 días de crédito para liquidar.

Dupark maneja dos proveedores actualmente, uno ubicado en Monterrey y el otro en Chiapas, se empezó a tener problemas con los tiempos de entrega de los proveedores, por lo que los plazos de los contratos se podrían alargar generando problemas e inconvenientes con los clientes de Dupark para el suministro de sus productos.

Anexo 5 DOCUMENTACIÓN SOLICITADA

DOCUMENTACIÓN SOLICITADA

Victoria de Durango, Durango a 27 de septiembre de 2021

ASUNTO: LISTADO DE DOCUMENTACIÓN SOLICITADA

**C. YOLANDA SARIÑANA
DIRECTORA GENERAL DE LA EMPRESA DUPARK
C.P LUCERO GUADALUPE DE SANTIAGO ROMERO
CONTADORA GENERAL DE DUPARK**

P R E S E N T E.

Por medio de la presente me dirijo a usted en representación del grupo “LORA CONSULTORES” para solicitar, Información documental de la empresa con el objetivo de realizar un diagnóstico completo y eficiente que permita ofrecer propuestas funcionales para mejorar distintas áreas de la empresa.

Anexo la lista de documentación requerida, reiterando la estricta confidencialidad de la misma, como se acordó por escrito entre los integrantes del equipo de trabajo de consultoría representado por, C.P. Aira Joseline Coria Chalup, y que el uso de la información es únicamente para fines académicos a fin de contar con la información para aportar propuestas de mejora a la empresa Dupark SA de CV.

1. Constancia de situación fiscal actual (CIF)
2. Objeto social de la empresa o bien Hoja donde se mencione el objeto social de la empresa en el acta constitutiva.
3. Opinión de cumplimiento del mes (32D SAT).
4. Declaración anual 2019-2020.
5. Papeles de trabajo de anual 2019, 2020 (Puede ser en PDF)
6. Últimas 3 declaraciones provisionales presentadas.
7. Papel de trabajo utilizado en la presentación de las declaraciones provisionales (Puede ser en PDF).

8. Cédula del IMSS e INFONAVIT (Última emisión EMA y EBA con las que se cuenten)
9. Estados financieros de la empresa 2019, 2020 y del 2021 únicamente al mes más reciente con el que se disponga (Balance General, Estado de Resultados y Flujo de efectivo).
10. Balanza de comprobación del 2019, 2020 y del 2021 únicamente al mes más reciente con el que se disponga.
11. Papel de trabajo de activos fijos y depreciaciones de la empresa (Puede ser en PDF)
12. Listado de plantilla laboral con salario neto real, con departamento (puede ser el PDF o Excel de lista de raya que arroja el Nomipaq)
13. Información sobre los préstamos (Financiamientos) con los que cuenta la empresa actualmente, (se puede anexar la Corrida financiera o tabla de amortización del préstamo)
14. Auxiliares de cuenta Contpaq, Auxiliar de clientes, Auxiliar de proveedores, Auxiliar de ingreso, Auxiliar de activos fijos, Auxiliar de no deducibles

Atentamente

Firma de enterado

C.P. Aíra Joseline Coria Chalup

C.P. Lucero Guadalupe De Santiago Romero

Contadora General de EcoPark

Anexo 6 DIAGNÓSTICO DE SEMAFORIZACIÓN



DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
Proceso y Resultado de la búsqueda

S.A. de C.V.



Universidad Juárez
del Estado de Durango

LORA Consultores

Consultores: C.P. Ruth Ramos; C.P. Leonardo Orozco; C.P. Aira Coria; C.P. Omar Romero

Fecha de elaboración: 25 de Septiembre 2021

No.	Información Seleccionada	Área del diagnóstico a la que pertenece	Fuentes de Información	Descripción de la información a obtener	No existe/ No proporcionado	Criterios de Evaluación (Semáforo)			Objetivo de la información solicitada.	Comentarios
	Pregunta					😊	😐	😞		
1	¿Qué idea dio origen a la empresa?	Administración	Entrevista: Contador Gral.	Conocer la historia de la organización, incluyendo retos, logros, etc.		X			Conocer a la organización y sus antecedentes para una perspectiva más amplia de su situación.	Continuar así, la organización conoce la razón por la cual fue constituida y su historia.
2	¿Cómo se encuentra constituida la empresa?	Administración; Fiscal; Financiera	Entrevista: Contador Gral. / Solicitud de información (Acta constitutiva y Constancia de Situación Fiscal)	Conocer el tipo de sociedad, número de socios, objeto social, antigüedad, obligaciones fiscales, actividades económicas.		X			Conocer cuáles son las obligaciones fiscales que tiene actualmente la organización para analizar si coinciden con sus actividades, las actividades económicas en las cuales puede desarrollarse, su objeto social, entre otra información que permita analizar qué debería y hace la organización.	La organización tiene definido objeto social.
3	¿Cuenta con manuales de organización?	Administración; RRHH	Entrevista: Contador Gral.	Saber si existe una administración formal en la empresa: (plan de negocios, organigrama, misión, visión, manuales, perfiles de puestos, etc.)			X		Analizar si la organización cuenta con los recursos administrativo que apoyan la identidad organizacional, si estos son del conocimiento de sus colaboradores, conoce el perfil que deben cumplir sus colaboradores.	Área de mejora no crítica, falta estandarizar procesos.
4	¿Cuáles son los objetivos de la organización?	Administración; RRHH	Entrevista: Contador Gral.	Objetivos de la organización generales, a corto plazo, y planes de crecimiento.			X		Conocer si la organización cuenta con planes de crecimiento, cuáles son sus objetivos generales y específicos, además de los planes de la organización para alcanzar dichos objetivos.	Área de mejora no crítica, falta especificar objetivos.
5	¿Conoce a sus competidores directos y cuál es su ventaja frente a ellos?	Administración; MKT	Entrevista: Contador Gral.	Conocer quiénes son los competidores directos para la organización y que valor agregado aporta esta para diferenciarse.		X			Conocer a los competidores directos que considera la empresa, las ventajas que tienen los competidores con respecto a la empresa y viceversa, así como los planes que tiene la organización para hacer frente a estos. Información de apoyo para análisis FODA y CANVAS.	Continuar así.
6	¿Utiliza la organización tecnologías de la información en sus diferentes áreas?	Administración; Fiscal; Financiera; RRHH; MKT; Operaciones	Entrevista: Contador Gral.	Tecnologías de la información que utiliza la organización, el uso que se les da y su aprovechamiento.			X		Conocer los medios y apoyos de información que utiliza la organización, si todos conocen dichos medios, cómo los implementan y que tan clara y confiable es la información que está manejando la organización para su toma de decisiones.	Área de mejora no crítica, aprovechar tecnologías de la información actuales.
7	¿Todos los servicios contables y de nóminas se proporcionan dentro de la empresa?	Finanzas; RRHH; Fiscal	Entrevista: Contador Gral.	Conocer que actividades contables se llevan en la organización y cómo es su proceso de nóminas.				X	Conocer la confiabilidad, precisión y actualización de la contabilidad, valorar la veracidad de la información que esta refleja y cómo se encuentra alineada con las necesidades de la organización, además de valorar su situación con las nóminas que se generan.	Área de mejora, se genera plan de restructuración contable.
8	¿Cuál es su situación actual en materia de Seguridad Social?	Finanzas; RRHH; Fiscal	Entrevista: Contador Gral. / Solicitud de información (Opinión de cumplimiento, EMA, EBA)	Opinión de obligaciones en materia de seguridad social que tiene la organización, su cumplimiento.			X		Conocer el impacto de contribuciones de seguridad social en la organización, si son cumplidas en tiempo y de manera correcta. Además analizar si sus obligaciones son las correspondientes con la organización.	Área de oportunidad de mejora no crítica, capacitación a persona de RRHH encargada de nómina.
9	¿Conoce el costo la mano de obra en la empresa?	Finanzas; RRHH; Fiscal; Operaciones	Entrevista: Contador Gral. / Solicitud de información (EEFF, reporte de gastos)	Conocer si la organización conoce el costo de su MO, papeles de trabajos y procesos internos para el pago de MO.		X			Conocer si la organización conoce sus erogaciones por MO, si esto se encuentra tabulado o regido por algún criterio establecido, analizar la proporción que representa la MO dentro de la utilidad y gastos de la organización.	Continuar así.
10	¿Conoce cuál de sus servicios es más demandado?	Operaciones; Finanzas; MKT	Entrevista: Contador Gral.	Conocer los productos que oferta la empresa, cuál es el que cuenta con mayor demanda, la utilidad que este aporta.		X			Conocer los productos que ofrece la empresa, los productos de valor que agrega a estos, la demanda actual del mercado, el mercado al que se dirige la organización. Información de apoyo para análisis FODA y CANVAS.	Continuar así.

11	¿Se encuentra al corriente con sus obligaciones fiscales y las cubre siempre en tiempo?	Fiscal; Finanzas	Entrevista: Contador Gral. / Solicitud de información (Opinión de cumplimiento)	Constancia de situación fiscal de la organización, opinión de cumplimiento y papeles de trabajo.				X	Conocer cómo maneja la organización su administración fiscal, cuáles son sus obligaciones, si son cubiertas correctamente, detectar áreas de oportunidad fiscales.	Área de oportunidad de mejora, se genera plan de restructuración contable.
12	¿Cuál es la metodología del proceso de compra y la rotación de Cuentas por pagar?	Operaciones; Finanzas; Fiscal; MKT	Entrevista: Contador Gral.	Conocer el proceso de compras de la organización así como su rotación actual de las CXP, conocer plazos de pago.				X	Conocer procesos de compras y logística para valorar si son los adecuados para la organización, analizar rotación de cuentas por pagar para conocer algunas de las razones financieras de la organización, así como conocer el plazo que los proveedores otorgan a la empresa. (Afectación de IVA)	Área de oportunidad no crítica, delimitar y estandarizar proceso de compra y cuentas por pagar.
13	¿Cuál es la metodología del proceso de cobro y la rotación de Cuentas por cobrar a sus clientes?	Operaciones; Finanzas; Fiscal; MKT	Entrevista: Contador Gral.	Conocer el proceso de venta y gestión de cobro de la organización así como su rotación actual de las CXP, además de valorar si existen cuentas incobrables.				X	Conocer procesos de venta y logística para valorar si son los adecuados para la organización, analizar rotación de cuentas por cobrar para conocer algunas de las razones financieras de la organización, así como valorar la existencia de cuentas incobrables o procesos de ventas para analizar el tiempo de causación de sus impuestos.	Área de mejora, se genera modelo de administración de cuentas por cobrar.
13	¿La organización emplea el uso de caja chica? ¿Qué tan conveniente le resulta?	Operaciones; Finanzas; Fiscal	Entrevista: Contador Gral. / Solicitud de información (Reporte de gastos)	Conocer si la organización cuenta con caja chica, el proceso para solicitudes, requisitos para solventar gastos, información general de la política de caja chica.				X	Conocer el manejo que se le da a la caja chica, el porcentaje de gastos ND que se pagan por este medio, si existen políticas para el manejo de estas, valorar su importancia respecto a otras erogaciones.	Área de mejora, generar políticas de manejo de caja chica.
14	¿Conoce la empresa su punto de equilibrio?	Finanzas; MKT	Entrevista: Contador Gral.	Conocimiento de la empresa de productos a vender para alcanzar utilidades deseadas, punto de equilibrio actual.				X	Conocer la rentabilidad de la organización, si sus productos son redituables, margen de utilidad, cantidad de productos a vender para alcanzar sus objetivos y la combinación idónea de estos.	Área de mejora, se genera modelo de punto de equilibrio.
15	¿La empresa evalúa su información financiera para conocer su desempeño o evaluar futuros proyectos?	Finanzas	Entrevista: Contador Gral.	Identificar si la organización cuenta con información financiera y el uso que se le da a esta.				X	Conocer la información financiera de la organización, su veracidad y actualización que se le otorga, además de analizar si la información financiera existente es la adecuada para la organización y apoya a la toma de decisiones.	Área de mejora, se genera modelo de punto de equilibrio.
16	¿La empresa cuenta con un ambiente laboral positivo?	RRHH; Operaciones	Entrevista: Contador Gral. / Observación	Conocer el clima laboral con el que cuenta actualmente la organización.			X		Conocer cómo se encuentra actualmente la organización en clima laboral, la percepción que tienen los colaboradores de la organización y cómo se refleja dicha percepción en las actividades y resultados de los colaboradores.	Continuar así.
17	¿Cuál es el impacto económico del pago de los impuestos en la empresa?	Finanzas; Fiscal	Entrevista: Contador Gral. / Observación	Conocer el porcentaje que representa el pago de impuesto dentro de las erogaciones de la empresa.				X	Conocer el impacto económico que genera el pago de impuestos para la organización, si existe un plan por parte de estas para pagarlos, y el impacto de estos dentro de los flujos de efectivo de la organización.	Área de mejora no crítica, análisis de relación porcentual impuestos-erogaciones.
18	¿Se proporciona capacitación al personal de la empresa? ¿Con qué frecuencia?	RRHH; Operaciones	Entrevista: Contador Gral.	Conocer si la organización otorga capacitación a sus colaboradores y con qué frecuencia.			X		Conocer la actualización y capacitación que se le otorga a los colaboradores dentro de la organización. Apoyo para análisis FODA y CANVAS.	Continuar así.
19	¿Qué tipos de financiamiento utiliza la organización?	Finanzas; Fiscal	Entrevista: Contador Gral.	Conocer si la organización cuenta con financiamientos, de que tipo y con qué criterios.				X	Conocer los financiamientos a los que recurre la organización, el impacto que tienen estos dentro de la empresa, los requisitos, pagos, así como funciones financieras de apalancamiento.	Área de mejora, se genera modelo de presunción de ingresos y cómo desvirtuarlos.
20	¿Cuenta la organización con planes de logística?	Operaciones; MKT	Entrevista: Contador Gral.	Conocer si la empresa cuenta con planes de logística para sus compras y ventas, y cuáles son.			X		Conocer la logística de la organización, los beneficios que esta otorga y si la implementación de estas es la correcta para la empresa.	Continuar así.
21	¿La maquinaria con la que cuenta la organización se encuentra en buen estado?	Operaciones	Entrevista: Contador Gral.	Conocer si la empresa cuenta con activo fijo, el estado de este y el aprovechamiento que se le da dentro de la organización.			X		Conocer las herramientas y maquinaria que utiliza la organización, el uso que se le da, el estado de esta y el gasto que representa. Además de permitir obtener razones financieras.	Continuar así.

22	¿La empresa cuenta con procesos estandarizados? ¿Se encuentran en un manual?	Operaciones; MKT; RRHH	Entrevista: Contador Gral.	Conocer si la organización tiene definido y estandarizados sus procesos.				X	Conocer si la empresa estandariza sus procesos, qué documentos cuenta para esto. Apoyo análisis FODA y CANVAS.	Área de mejora, generar manuales de puestos y procesos.
23	¿Maneja la empresa adecuadamente sus inventarios?	Operaciones	Entrevista: Contador Gral.	Conocer el control de inventarios que maneja la organización.				X	Conocer el control de inventarios que implementa la organización, su impacto en los gastos y razones financieras. Apoyo análisis FODA y CANVAS.	Área de oportunidad, continuar con control de almacén e implementar controles adicionales como inventarios cíclicos de herramientas.
24	¿Cómo son manejados los plazos de entrega de la organización? ¿Se respetan siempre dichos plazos?	Operaciones; MKT	Entrevista: Contador Gral.	Conocer los plazos y políticas de plazos que tiene la organización, así como el cumplimiento de estos.				X	Conocer los plazos que otorga la organización para entrega de sus productos, los plazos que le otorgan los proveedores y el impacto de estos dentro de la organización. Apoyo análisis FODA y CANVAS.	Área de mejora, buscar proveedores opcionales para casos de retardos.
25	¿La empresa cuenta con un proceso para conocer la opinión de sus clientes?	MKT	Entrevista: Contador Gral.	Conocer si la organización tiene escucha atenta con sus clientes.				X	Conocer el valor que la organización le da a la opinión de sus clientes, así como la importancia que se le da a estos y si esta ofrece escucha atenta. Apoyo análisis FODA y CANVAS.	Continuar así.
26	¿La empresa cuenta con estados financieros?	Finanzas; Fiscal	Entrevista: Contador Gral. / Solicitud de información (EEFF)	Estados financieros que realiza la organización, periodicidad con los que se generan y veracidad de la información.				X	Conocer la información financiera a través de los estados financieros que cuenta la organización, análisis de razones financieras, detección de gastos y cuentas fiscales.	Continuar así.

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 7 ANÁLISIS FODA

<p style="text-align: center;">INTERNO/ EXTERNO</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> *Oferta de garantía en la instalación del producto *Proactividad en el personal de ventas *Reconocimiento del cliente *Contar con personal capacitado *Variedad y calidad en los productos y/o servicios *Ubicación geográfica (Beneficia logística del producto) *Miembro del AMMJE 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> *Financiamiento a través de créditos informales. *Incumplimiento de plazos de entrega por parte de proveedores *No contar con certificaciones de calidad. *Problemas en el manejo de flujo de efectivo. *Falta de procesos estandarizados. *Falta implementar más estrategias para reducir el impacto de los impuestos. *Desconocimiento del punto de equilibrio de la empresa.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> *Poca competencia directa en nuestro mercado en el estado de Durango. *Oportunidad de crecimiento de cartera de clientes a nivel regional en los estados de Durango, Zacatecas, Coahuila, Chihuahua, Sinaloa, etc. *Optención de financiamientos formales para capitalizar la empresa. *Aumento en el presupuesto de infraestructura y construcción por parte de gobiernos. *Ingreso de nuevos proveedores por tratados comerciales, que se traduce en precios más competitivos. 	<p style="text-align: center;">FO (Maxi-Maxi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la calidad y garantía que se otorga en la instalación del producto como sello característico de la organización que permita el crecimiento regional. 2. Aprovechar la ubicación geográfica de la organización que permite una mejor relación cliente-empresa para aumentar el número de clientes. 3. Realizar una campaña selección de proveedores en base a precios, calidad y variedad que favorezcan a la empresa. 4. Aprovechar formar parte del AMMJE y buscar alianza con otras instituciones como CMIC, que permitan una mayor penetración en el mercado. 	<p style="text-align: center;">DO (Mini-Maxi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar la implementación de una certificación que permita aumentar nuestra calidad y reconocimiento en el mercado. 2.-Buscar asesoría para implementar estrategias que permitan disminuir legalmente el pago de impuestos. 3. Establecer acuerdos, políticas y procesos con proveedores y clientes para optimizar los procesos de entrega, cobros y pagos. 4. Implantar políticas para estandarización de procesos que permitan a la empresa crecer a nivel regional y crear sucursales.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> * La Competencia (JUMBO, etc.) cuenta con certificación ISO. *Incremento en los costos de materia prima que integran nuestros productos (acero, pasto sintético). *Reducción del presupuesto de construcción (Gobierno). *Cambio de administración en Gobiernos, afectando la cobranza. 	<p style="text-align: center;">FA (Maxi-Mini)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enfatizar con los clientes la variedad de productos que se ofertan, para adecuarse al nuevo presupuesto de construcción, incluso aunque este disminuya. 2. Aprovechar la ubicación geográfica y logística de la empresa, para ayudar a minimizar los efectos del retraso por parte de los proveedores. 3. Aprovechar el reconocimiento de los clientes para posicionar a la empresa y acceder a financiamientos formales. 4. Aprovechar la proactividad y capacitación de colaboradores de venta para disminuir el riesgo por cambio de administración en los gobiernos, dando seguimiento a la cobranza. 	<p style="text-align: center;">DA (Mini-Mini)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar información sobre más tipos de financiamientos formales para evitar que la empresa recurra a financiamientos costosos e informales. 2. Generar políticas de tiempo y establecer unos días adicionales al proceso normal para evitar que el retraso por parte de los proveedores afecte el plazo de entrega con los clientes. 3. Establecer acuerdos con proveedores nuevos y existentes que permita obtener mejores acuerdos para afrontar el incremento en costos. 4. Mejorar el flujo de efectivo de la empresa a través de estrategias fiscales-financieras para afrontar las reducciones de presupuesto de construcción.

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 8 ANÁLISIS CANVAS

Modelo CANVAS

Diseñado para: S.A. de C.V.

Diseñado por: Ruth Ramos, Leonardo Orozco, Aira Coria, Omar Romero

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> *Alianza estratégica con Gobiernos (Estatales y Municipales) *Alianza estratégica con Constructoras *Selección adecuada de proveedores *Asociaciones de Constructores (CEMC) *Asociación con AMMJE 	<ul style="list-style-type: none"> *Proceso de compra ágil y en tiempo *Negociaciones adecuadas con clientes *Resolución de problemas con proveedores por retraso de producción *Precios más accesibles que la competencia 	<p>Mobiliario urbano con garantía en su instalación, seguimiento personalizado y escucha atenta a los clientes, mobiliario a las especificaciones del cliente y en el lugar convenido.</p> <p>Entrega e instalación del producto en la ubicación designada por el cliente y en un corto tiempo.</p> <p>Además de ofrecer créditos a clientes permitiéndoles facilidades en la adquisición de los productos, así como reducción en el porcentaje de los anticipos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Asistencia personalizada *Seguimiento continuo al cliente *Ágil atención a todos los clientes *Cotizaciones a todo público 	<ul style="list-style-type: none"> *Escuelas públicas y privadas del Estado y Municipios de Durango *Empresas constructoras en México *Gobierno y Municipios del Estado de Durango *Particulares (Empresas, Hogares, entre otros)
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> *Impuestos y Contribuciones de seguridad social *Pago de préstamos solicitados (Incluyendo intereses) *Sueldos de personal administrativo y operativo, así como comisiones del personal de ventas *Gastos Fijos, Gastos de Compras y Compras *Herramientas para instalación de productos 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> *Venta y/o instalación de pasto sintético *Pago de cliente "Gobierno" *Venta y/o instalación de mobiliario urbano, juegos infantiles, gimnasios al aire libre, luminarias, piso amortiguante, parabus y equipamiento deportivo *Anticipos de clientes *Ingresos percibidos por transferencia electrónica, cheques y/o efectivo 		

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 9 CARTA DE CIERRE DE CONSULTORÍA



FACULTAD DE ECONOMÍA CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

División de Estudios de
POSGRADO



UJED

UNIVERSIDAD JUÁREZ
DEL ESTADO DE DURANGO

Durango, Durango a 19 de Octubre de 2021

C.P. YOLANDA SARIÑANA
DIRECTORA GENERAL DE LA EMPRESA DUPARK
PRESENTE.

Queremos agradecer la oportunidad que nos dieron para llevar a cabo la intervención encomendada por la División de Estudios de Posgrado de la Universidad Juárez del Estado de Durango, por habernos ayudado a cumplir con cada uno de los requisitos necesarios y haber tenido la disposición y paciencia hacia el equipo de trabajo. Del mismo modo, cabe mencionar que el equipo consultor LORA considera que haber trabajado en la organización "DUPARK S.A. de C.V." nos ha ayudado a adquirir mayor experiencia en cuanto a nuestra formación profesional se refiere.

Quedamos a su disposición para cualquier inquietud que se les ofrezca.

¡MUCHAS GRACIAS!

ATENTAMENTE



C.P. YOLANDA SARIÑANA

Anexo 10 ESTADOS FINANCIEROS

DUPARK S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2020

VENTAS		4,535,826.00	100%
INVENTARIO INICIAL	751,290.00		17%
COMPRAS NETAS	2,897,945.00		64%
INVENTARIO FINAL	<u>723,853.00</u>		16%
COSTO DE VENTAS		<u>2,925,382.00</u>	64%
UTILIDAD BRUTA		1,610,444.00	36%
GASTOS DE OPERACIÓN		<u>2,445,798.00</u>	54%
PERDIDA DE OPERACIÓN		- 835,354.00	-18%
INTERESES DEVENGADOS A CARGO		40,979.00	1%
OTROS GASTOS		3,337.00	0%
OTROS PRODUCTOS		<u>55,464.00</u>	1%
PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS		- 824,206.00	-18%
ISR		-	0%
PTU		-	0%
PERDIDA NETA		<u>- 824,206.00</u>	-18%

Balance General 2020

DUPARK S.A. DE C.V.
 BALANCE GENERAL
 AL 31 DE DICIEMBRE 2020

Activo			Pasivo		
Circulante			Circulante		
Caja y Bancos	1,677,578.00		Cuentas y documentos por pagar	1,546,293.00	56%
Cuentas por cobrar	81,425.00	3%	Contribuciones por pagar	223,443.00	8%
Contribuciones a favor	1,595,855.00	58%	Anticipo de clientes	5,742.00	0%
Inventarios	50,298.00	2%	Otros pasivos	<u>589,267.00</u>	21%
Otros activos circulantes	723,853.00	26%	Suma pasivo	<u>2,364,745.00</u>	86%
Total activo circulante	<u>146,941.00</u>	5%			
	2,598,372.00	94%			
Fijo			Capital contable		
Maquinaria y equipo	30,110.00	1%	Capital social	100,000.00	4%
Mobiliario y Equipo de oficina	11,299.00	0%	Utilidades acumuladas	1,123,647.00	41%
Equipo de computo	48,489.00	2%	Perdida del ejercicio	<u>- 824,206.00</u>	-30%
Equipo de transporte	128,525.00	5%	Suma capital contable	<u>399,441.00</u>	14%
Depreciación acumulada	- 52,609.00	-2%			
Total activo fijo	<u>165,814.00</u>	6%			
Total activo	<u>2,764,186.00</u>	100%	Total pasivo + capital contable	<u>2,764,186.00</u>	100%

Anexo 11 MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA

Modelo de Planeación Financiera –Punto De Equilibrio-

PUNTO DE EQUILIBRIO (EN UNIDADES)		$Q_e = \frac{\text{COSTO FIJO}}{(\text{Precio Unitario} - \text{CV unitario})}$	
PRODUCTO	PASTO SINTETICO	<i>Resultado:</i>	
PRECIO UNITARIO	\$ 450.00	PUNTO DE EQUILIBRIO	13,184.90
PRESENTACION	M2	Cantidad de unidades a vender como mínimo para equiparar los costos	
COSTO FIJO	\$ 1,839,292.97		
COSTO VARIABLE	\$ 310.50		
PUNTO DE EQUILIBRIO (INGRESO)		$I_e = \frac{\text{COSTO FIJO}}{1 - (\text{CV} / \text{P})}$	
COSTO FIJO	\$ 1,839,292.97	<i>Resultado:</i>	
COSTO VARIABLE	\$ 310.50	PUNTO DE EQUILIBRIO	5,933,203.11
PRECIO	\$ 450.00	Cantidad de unidades a vender como mínimo para equiparar los costos	
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 139.50		
PUNTO DE EQUILIBRIO (TIEMPO)		$I_e = \frac{\text{COSTO FIJO}}{1 - (\text{CV} / \text{P})}$	
COSTO FIJO	\$ 1,839,292.97	<i>Resultado:</i>	
COSTO VARIABLE	\$ 310.50	PUNTO DE EQUILIBRIO	5,933,203.11
PRECIO	\$ 450.00	PUNTO DE EQUILIBRIO	13,184.90
		Cantidad de Pesos MXN a vender como mínimo para equiparar los costos EN UN AÑO FISCAL	
		Cantidad de Unidad a vender como mínimo para equiparar los costos EN UN AÑO FISCAL	
		PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO	\$ 16,481.12 36.62
		PUNTO DE EQUILIBRIO QUINCENAL	\$ 247,216.80 549.37
		PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL	\$ 494,433.59 1,098.74

PUNTO DE EQUILIBRIO

PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	PRESENTACION	CANTIDAD DE EQUILIBRIO X PROD.	COSTO VARIABLE POR UNIDAD
PASTO SINTETICO	\$ 450.00	M2	8,634.38	310.50
MANTENIMIENTO PASTO	\$ 39.00	M2	1,202.00	26.91
RESBALADILLA	\$ 14,553.95	PZA	50.08	10,042.23
COLUMPIOS	\$ 20,656.74	PZA	50.08	14,253.15
BOTE RIN	\$ 2,962.30	PZA	80.13	2,043.99
			-	
			10,016.69	
COSTO FIJO	\$ 1,839,292.97			

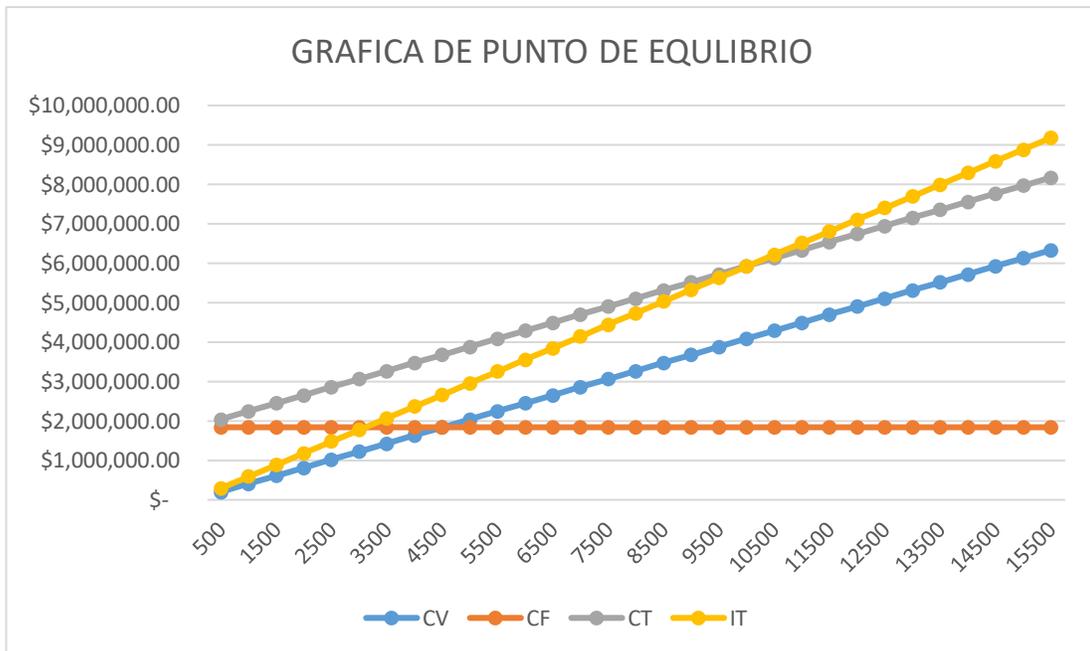
Simulador

Cambie las unidades a producir y observe los cambios

PRODUCTO	UNIDADES A PRODUCIR			10016.69	UTILIDAD TOTAL
	VENTAS TOTALES	COSTOS FIJOS PONDERADOS	COSTOS VARIABLES PONDERADOS	COSTOS TOTALES	
PASTO SINTETICO	\$ 3,885,473.13	\$ 1,204,496.67	\$ 2,680,976.46	\$ 3,885,473.13	\$ -
MANTENIMIENTO PASTO	\$ 46,878.10	\$ 14,532.21	\$ 32,345.89	\$ 46,878.10	\$ -
RESBALADILLA	\$ 728,911.85	\$ 225,962.67	\$ 502,949.18	\$ 728,911.85	\$ -
COLUMPIOS	\$ 1,034,560.56	\$ 320,713.77	\$ 713,846.79	\$ 1,034,560.56	\$ -
BOTE RIN	\$ 237,379.47	\$ 73,587.64	\$ 163,791.83	\$ 237,379.47	\$ -
		\$ 1,839,292.97	\$ 4,093,910.15		

Gráfico

UNIDADES	VENTAS	COSTOS	UTILIDAD
5,008	\$ 2,966,601.56	\$ 3,886,248.04	-\$ 919,646.48
5,710	\$ 3,381,925.77	\$ 4,172,821.75	-\$ 790,895.97
6,509	\$ 3,855,395.38	\$ 4,499,515.78	-\$ 644,120.40
7,420	\$ 4,395,150.74	\$ 4,871,946.97	-\$ 476,796.24
8,459	\$ 5,010,471.84	\$ 5,296,518.53	-\$ 286,046.69
9,643	\$ 5,711,937.90	\$ 5,780,530.11	-\$ 68,592.22
10,017	\$ 5,933,203.11	\$ 5,933,203.11	\$ 0.00
11,419	\$ 6,763,851.55	\$ 6,506,350.53	\$ 257,501.02
13,018	\$ 7,710,790.77	\$ 7,159,738.59	\$ 551,052.17
14,840	\$ 8,790,301.47	\$ 7,904,600.98	\$ 885,700.49
16,729	\$ 9,909,245.35	\$ 8,676,672.25	\$ 1,232,573.09
16,918	\$ 10,020,943.68	\$ 8,753,744.10	\$ 1,267,199.58
19,286	\$ 11,423,875.79	\$ 9,721,767.26	\$ 1,702,108.53



Fuente. Elaboración propia.

Anexo 12 LISTA DE VERIFICACIÓN

FORMATO DE CEDULA DE VENTAS									
FECHA	PRODUCTO	PROVEEDOR	CLIENTE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNI.	IMPORTE	OBSERVACIONES	
01/01/202X	INSTALACION DE PASTO SINTETICO...	GLOBO SA DE CV	DISEÑOS SA DE CV	200	M2	\$480	\$ 96,000.00	COBRO DEL 70% ANTICIPO	
							0,00	\$	

FORMATO DE CEDULA DE COSTOS

COSTOS FIJOS				
FECHA	CONCEPTO	AREA	IMPORTE	OBSERVACIONES
01/01/202X	ARRENDAMIENTO DE LOCAL	ADMINISTRACION Y VENTAS	\$10,000	RENTA DEL MES DE ENERO
	NOMINA DE LA SEMANA No. 1		xxxxxx	
			\$	

COSTOS VARIABLES								
FECHA	CONCEPTO	AREA	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNI.	IMPORTE	OBSERVACIONES	
01/01/202X	COSTO DE VENTA DE PASTO SINTETICO	VENTAS	200	M2	\$307	\$61,440.00	COSTO DE VENTA DE PASTO	
	COMISIONES DE VENTA %					xxxxx		
						\$		

CEDULA CONTROL DE VENTAS

	TOTAL VENTAS	CANTIDAD DE VENTAS POR PRODUCTO					IMPORTE DE VENTAS PROYECTADO	CANTIDAD DE VENTAS PROYECTADO	DIFERENCIA \$	DIFERENCIA Q	CUMPLIMIENTO
		A	B	C	D	E					
ENERO	\$										
FEBRERO	\$										
MARZO	\$										
ABRIL	\$										
MAYO	\$										
JUNIO	\$										
JULIO	\$										
AGOSTO	\$										
SEPTIEMBRE	\$										
OCTUBRE	\$										
NOVIEMBRE	\$										
DICIEMBRE	\$										
TOTAL	\$						\$	\$	\$		

COSTOS				
	TOTAL DE COSTOS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	DIFERENCIA \$
ENERO	\$	\$	\$	\$
FEBRERO	\$	\$	\$	\$
MARZO	\$	\$	\$	\$
ABRIL	\$	\$	\$	\$
MAYO	\$	\$	\$	\$
JUNIO	\$	\$	\$	\$
JULIO	\$	\$	\$	\$
AGOSTO	\$	\$	\$	\$
SEPTIEMBRE	\$	\$	\$	\$
OCTUBRE	\$	\$	\$	\$
NOVIEMBRE	\$	\$	\$	\$
DICIEMBRE	\$	\$	\$	\$
TOTAL	\$	\$	\$	\$

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 13 CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE LA IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA

CRONOGRAMA		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5
FASES	ACTIVIDADES					
Fase I.- Capacitación.	1. Elaborar un catálogo de los principales conceptos que se empen.					
	2. Capacitar al usuario del modelo en cuanto a la correcta clasificación de los costos fijo y variables.					
	3. Elaborar escenarios de prueba para que el usuario se familiarice.					
	4. Capacitar al usuario para realizar un correcto análisis e interpretación de los resultados obtenidos.					
Fase II. Análisis previo de la información.	1. Determinación de las características que la información					
	2. Recopilación de información. Elaboración de una base de datos en la que se integre de forma ordenada toda la información necesaria.					
Fase III.- Aplicación del modelo.	1. Establecimiento de una política de uso continuo de la herramienta de punto de equilibrio.					
	2. Establecimiento de objetivos por parte de la empresa.					
Fase IV: Evaluación y control.	1. Revisión de los procedimientos en la aplicación y uso del modelo de punto de equilibrio.					
	2. Corrección de desviaciones en los procedimientos y realización de ajustes.					
	3. Aplicación de indicadores de seguimiento y herramientas de evaluación.					
	4. Análisis y presentación de resultados de la implementación.					

Fuente. Elaboración propia.