

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

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL, BASADA EN LA NORMA EC-0359,
EN LA EMPRESA SERVICIO LOS COMPADRES.**

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL QUE PRESENTA:

C.P GLORIA IZAHY NERI FLORES

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ESTRATEGIAS CONTABLES CON ACENTUACIÓN EN FISCAL

DIRECTOR DE TESIS

DR. ISRAEL IVÁN GUTIÉRREZ MUÑOZ

DURANGO, DGO.15 DE JUNIO DE 2022



UJED

Universidad Juárez
del Estado de Durango

FELCA

Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Propuesta de Intervención Profesional presentado por la **C. GLORIA IZAHY NERI FLORES**, para la obtención de grado de **MAESTRA EN ESTRATEGIAS CONTABLES** titulado " **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL, BASADA EN LA NORMA EC0359, EN LA EMPRESA SERVICIO LOS COMPADRES**".

DIRECTOR DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

JURADO

PRESIDENTE: Dr. José Ramón Duarte Carranza

VOCAL: M.A. Manuel de Jesús Martínez Aguilar

SECRETARIO: M.I. Oscar Erasmo Navar García

SUPLENTE: Dr. Gilberto Sánchez Rodríguez

SUPLENTE: Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

Five blue ink signatures are written on horizontal lines, corresponding to the jury members listed on the left. The signatures are: 1. José Ramón Duarte Carranza, 2. Manuel de Jesús Martínez Aguilar, 3. Oscar Erasmo Navar García, 4. Gilberto Sánchez Rodríguez, and 5. Israel Iván Gutiérrez Muñoz.

Victoria de Durango, Dgo., a 02 de junio de 2022

RESUMEN

Hoy en día para las micro, pequeñas y medianas empresas representa un gran reto enfrentarse a las secuelas del impacto económico ocasionado por la parálisis comercial derivado por la pandemia de COVID -19, la competencia, la falta de financiamiento entre otros factores. Actualmente el sector gasolinero debe estar preparado para competir en un mercado de libre competencia en donde quizás logren sobrevivir quienes estén mejor preparados para sobrellevar las dificultades que se le presenten. La consultoría como proceso de intervención bajo la norma EC 0359 en la empresa servicio los compadres, arroja como resultado las áreas susceptibles de mejora para atacar las debilidades de la organización.

La presente propuesta de intervención tuvo como objetivo realizar una intervención en la empresa, mediante la norma EC 0359 de CONOCER, ya que es la norma que rige las consultorías para las PYMES en México, y en donde a través de pasos establecidos se define que se espera de la consultoría, y en acuerdo entre las partes se llevó a cabo dicho proceso. La metodología utilizada fue un estudio de caso en donde el diagnóstico fue bajo la metodología JICA, con apoyo del análisis FODA y del diagrama de Ishikawa para detectar la causa raíz de la problemática encontrada.

Los resultados que se esperan es que Servicio los compadres, en base a las alternativas de solución propuestas, mejore sus procesos de operaciones internas, obtenga un crecimiento económico real, maximice los recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos que tiene disponibles.

ABSTRACT

Today it is a great challenge for micro, small and medium-sized companies to face the consequences of the economic impact caused by the commercial paralysis derived from the Covid-19 pandemic, competition, lack of financing, among other factors. Currently, the gas sector must be prepared to compete in a market of free competition where those who are better prepared to overcome the difficulties that may arise may survive. The consultancy as an intervention process under the EC 0359 standard in the compadres service company, shows as a result the areas that can be improved to attack the weaknesses of the organization.

The objective of this intervention proposal was to carry out an intervention in the company, through the EC 0359 standard of CONOCER, since it is the standard that governs consultancies for SMEs in México, and where through established steps it is defined that waiting for the consultancy, and in agreement between the parties said process was carried out. The methodology used was a case study where the diagnosis was under the JICA methodology, with the support of the SWOT analysis and the Ishikawa diagram to detect the root cause of the problem found.

The expected results are that Servicio los compadres, based on the proposed solution alternatives, improves its internal operations processes, obtains real economic growth, and maximizes the economic, human, material, and technological resources available to it.

CONTENIDO

Introducción	9
Capítulo I	11
Marco Teórico.....	11
1.1 Administración	11
1.2 Proceso Administrativo	12
1.3 Concepto De Empresa.....	12
1.3.1 Clasificación De Las Mipymes En El Mundo.....	13
1.3.2 Mipymes En Latinoamérica	14
1.3.3 Clasificación De Las Empresas	16
1.4 Áreas Dentro De Una Empresa.....	17
1.4.1 Área Administrativa	18
1.4.2 Área De Operación.....	19
1.4.3 Área De Mercadotecnia.....	19
1.4.4 Área De Recursos Humanos.....	20
1.4.5 Área De Finanzas.....	21
1.5 Desarrollo Organizacional	22
1.6 Intervención	23
1.6.1 Concepto De Intervención	23
1.6.2 Orígenes De La Consultoría	23
1.6.3 Teorías O Modelos De Intervención	24
1.6.3.1 Modelo De Kurt Lewin	24
1.6.3.2 Modelo De Cambio Planeado O De Planeación	25
1.6.3.3 Modelo De Investigación/Acción.....	26
1.6.3.4 Modelo Del Cambio Planeado De Faría Mello	27

1.7 Métodos De Diagnóstico	28
1.7.1 Metodología Jica	28
1.7.2 Metodología De Las 7´S.....	32
1.7.3 Metodología En Base La Norma (Eco249, Eco359, Eco946)	33
1.8 Técnicas De Recolección De La Información.....	37
1.8.1 Investigación Documental	37
1.8.2 Observación Directa	37
1.8.3 Entrevista	38
1.8.4 Cuestionarios	38
1.8.5 Cedula.....	39
1.9 Descripción Conceptual De Las Herramientas	39
1.9.1 Pestel.....	39
1.9.2 Las 5 Fuerzas De Porter	40
Capítulo II	47
Marco Contextual.....	47
2.1 La Micro Pequeña Y Mediana Empresa En México.....	47
2.1 Durango Y El Desarrollo De La Micro, Pequeña, Y Mediana Empresa.....	50
2.3 El Sector De Hidrocarburos.....	52
2.3.1 Upstream	53
2.3.2 Downstream	53
2.4 Aspectos Ambientales.....	54
2.5 Aspecto Político	56
2.6 Aspecto Económico	57
2.6.1 Precios De La Gasolina.....	60
2.7 Aspecto Ambiental	62
2.8 Aspecto Cultural.....	63
2.9 Aspecto Legal	64

2.9.1 Estaciones De Servicio En México	65
2.10 Estadísticas.....	66
2.11 Micro Entorno.....	68
2.11.1 Análisis De La Competencia	68
2.11.2 Productos Sustitutos	68
Capítulo III	71
Marco Organizacional.....	71
3.1 Historia De La Empresa A Intervenir	71
3.2 Misión	72
3.3 Visión	72
3.4 Objetivo General	72
3.5 Valores.....	72
3.6 Departamentos	73
3.7 Servicios Que Proporciona.....	74
3.8 Infraestructura.....	79
3.9 Normatividad De La Empresa	79
Metodología.....	80
4.1 Introducción:	80
4.2 Método De Intervención:	80
4.3 Investigación Documental	82
4.4 Sistema De Mejora.....	86
4.5 Plan De Implementación	86
Capítulo V	87
Resultados.....	87
Capítulo VI.....	114
Conclusiones Y Recomendaciones.....	114
Referencias	121

Anexos	126
--------------	-----

Índice De Figuras

Figura 1 Etapas del proceso administrativo	12
Figura 2 Distribución de las empresas según tamaño.....	15
Figura 3 Áreas de una Organización.....	17
Figura 4 Herramientas de Organización más comunes usadas en el proceso administrativo	18
Figura 5 Mercadotecnia	20
Figura 6 Actividades que se desarrollan en el Área de Recursos Humanos	21
Figura 7 Fases del modelo de Lewin	24
Figura 8 Pasos modelo de cambio planeado	25
Figura 9 Modelo del cambio planeado de Faría Mello.....	27
Figura 10 Pasos de la metodología JICA	29
Figura 11 Estándares de Competencia de las Normas Conocer aplicables en la consultoría.....	34
Figura 12 Pasos a seguir para aplicar la metodología en base a la Norma EC 0359.	35
Figura 13 Cinco Fuerzas de Porter	40
Figura 14 Análisis FODA	41
Figura 15 Fases del diseño del Cuadro de Mando Integral	43
Figura 16 Estratificación Pyme	47
Figura 17 Porcentaje de empresas en México según su clasificación.....	48
Figura 18 Personal Ocupado	49
Figura 19 Tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto 2004-2015.....	50
Figura 20 Aportación estatal al PIB nacional, 2015.....	51
Figura 21 Principales actividades económicas en Durango	51
Figura 22 Tomas clandestinas de hidrocarburos en ductos de Petróleos Mexicanos en 2020 por entidad federativa.	58
Figura 23 Comparativa de la desviación en miles de barriles por día vs número de toma clandestina comparada con sexenios anteriores.....	59
Figura 24 Variaciones de precios en los combustibles en los últimos seis años	61
Figura 25 Vehículos de motor registrados en circulación	64

Figura 26 Volumen de las exportaciones de petróleo crudo (miles de barriles diarios)	66
Figura 27 Gasolinas y Diésel importados en miles de barriles diarios	67
Figura 28 Auto Híbridos y eléctricos colocados por las agencias del 2009 a noviembre 2021	69
Figura 29 Estaciones de carga y venta de autos Híbridos y eléctricos por estado	69
Figura 30 Macro ubicación geográfica de la unidad de negocio “Servicio los Compadres”.	71
Figura 31 Organigrama de la unidad de negocio	72
Figura 32 Ventas anuales	75
Figura 33 Comparativo de costos y gastos	76
Figura 35 Comparativo de impuestos y utilidades	78
Figura 36 Pasos a seguir en la aplicación de la Norma EC-0359.....	81
Figura 37 Análisis FODA Inicial Servicio los compadres	87
Figura 38 Diagnostico Servicio los Compadres.....	88
Figura 39 Figura Departamento de Administración	89
Figura 40 Área de Mercado	89
Figura 41 Área de Finanzas.....	90
Figura 42 Área de operaciones.....	91
Figura 43 Área de Recursos Humanos	91
Figura 44 Área Fiscal.....	92
Figura 45 Área de Prevención	98
Figura 46 Área de Marketing.....	99
Figura 47 FODA del Área de Administración	100
Figura 48 Diagrama de Ishikawa.....	101
Figura 49 FODA Área de Marketing.....	101
Figura 50 Diagrama de Ishikawa Área de Marketing.....	102
Figura 51 FODA Área de Operaciones	103
Figura 52 Diagrama de Ishikawa Área de Operaciones	104
Figura 53 FODA Área de Mercado.....	105
Figura 54 Diagrama de Ishikawa Área de Mercado	106
Figura 55 Mapa Estratégico	114

Índice De Tablas

[00]

Tabla 2 Estados con más carpetas de investigación por robo de hidrocarburo acumuladas en dos años.	58
Tabla 3 Variación del precio promedio de los combustibles	61
Tabla 4 Crecimiento vehicular en los últimos 10 años.....	63
Tabla 5 Personal.....	74
Tabla 6 Los ingresos de la unidad de negocio	74
Tabla 7 Principales clientes	77
Tabla 8 Propuesta de soluciones	107
Tabla 9 Actividades a desarrollar de las soluciones propuestas	107

Índice De Anexos

ANEXO 1 Cuadro de Mando Integral	126
ANEXO 2 Estaciones de Servicio en la Ciudad de Durango	127
ANEXO 3 Logotipo de la empresa Servicio los Compadres	131
ANEXO 4 Planos de Estación de Servicio en Durango	131
ANEXO 5 Canvas	133
ANEXO 6 Test JICA.....	135

Introducción

El panorama económico para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del país resulta complejo y ambiguo para este 2022, nos encontramos en medio de una crisis económica, de salud, y social a nivel mundial, por lo que los retos a los que se deben enfrentar son aún mayores y en el intento algunas de estas empresas no lograr sobrevivir.

Las MIPYMES que han logrado superar los obstáculos que se les han presentado en los últimos años han visualizado que la manera de alcanzar sus objetivos y seguir en el mercado es reinventándose, y esto se logra aprovechando las oportunidades que se les presentan, explorando la organización, detectando debilidades, amenazas. Es por ello por lo que hoy en día resulta necesario llevar un estudio más formal de las organizaciones con el propósito de generar estrategias y herramientas de gestión que les permita salir adelante, consecuencia de esto las intervenciones en el desarrollo organizacional han tomado gran auge.

El presente trabajo de intervención consta de seis capítulos, el capítulo I corresponde al Marco Teórico, donde se describe las bases científicas que sustentan la investigación, partiendo de lo general a lo particular. El capítulo II corresponde al Marco Contextual, cuyo objetivo es mostrar un panorama general de la situación actual de las PYMES a nivel general, para luego centrarnos en el sector específico en el que se desenvuelve la empresa intervenida, estudiando los factores externos que la rodean como son los culturales, económicos, ambientales, sociales, etc.

Conocemos la empresa objeto de estudio en el capítulo III, donde se habla sobre la historia, como está constituida, cuales son su misión, visión, objetivos, cuál es su estructura orgánica, en qué condiciones opera legalmente, de igual forma conocemos sus estadísticas en ventas, compras, utilidades pagos de impuestos. La Metodología con la cual se fundamenta la intervención, describiendo el tipo de diagnóstico, análisis y resultados obtenidos, se encuentran en el capítulo IV. El capítulo V da a conocer los resultados obtenidos del diagnóstico, el cual se obtuvo aplicando la metodología JICA, detectando las áreas de oportunidad en donde según la metodología se realiza un análisis de causa raíz a través de la realización de un FODA y de un diagrama de Ishikawa, pasando a elaborar el

plan de acción, las actividades a realizar, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral. En el capítulo VI se presentan las conclusiones y las recomendaciones a dicho proceso de intervención. Es importante mencionar el alcance de la investigación el cual es solo a nivel de planteamiento y no requiere implementación de esta.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un plan de intervención organizacional, basado en la norma, Proporcionar servicios de consultoría a PyME's (EC0359), para la mejora del desempeño empresarial en la empresa Servicio los compadres.

Objetivos Específicos

- Acordar el servicio de consultoría a proporcionar
- Elaborar un diagnóstico de la empresa mediante la aplicación de técnicas especializadas.
- Analizar la información obtenida en el diagnóstico.
- Elaborar y presentar un plan de mejora de la organización con la propuesta solución a los problemas encontrados.

Capítulo I

Marco Teórico

1.1 Administración

La palabra administración proviene del latín ad (directo, inclinación) y ministro (enviar u obedecer) que significa desempeñar una función bajo el mando de otra persona; Es la prestación de un servicio a otro (Hernández y Palafox, 2012). Para Chiavenato (1999), la gobernanza consiste en interpretar las metas establecidas por la organización y traducirlas en acción organizacional a través de la planificación, la organización, la dirección y todos los esfuerzos de la organización. La organización se extiende por todas las áreas de la organización. Mientras que para Wilburg (citado por Hernández y Palafox, 2012), define la gobernanza como la ciencia que incluye principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a grupos de personas permite la creación de sistemas de un sistema racional, colaborativo, a través del cual se logran objetivos comunes que no se logran individualmente en los seres sociales.

Por otro lado, Fremont define (citado por Hernández y Palafox de Anda, 2012) como la coordinación de los recursos humanos y materiales para el logro de las metas organizacionales, las cuales se logran a través de cuatro factores:

1. Dirección hacia objetivos
2. Participación de personas
3. Empleo de técnicas
4. Compromiso de la organización

Por consiguiente, se podría decir que la administración es el proceso de optimizar los recursos para obtener de ellos una máxima eficiencia y eficacia en todas las áreas y niveles de la organización.

1. Según Reyes y Rodríguez (citados por Fernández, 1991), la importancia de esta se basa en los siguientes factores: La administración se da donde quiera que exista una organización.
1. El éxito de una empresa u organización social se debe a la buena gestión que tiene.

2. Para las empresas, la mejor manera de competir y estar a la vanguardia es lograr la mejor coordinación de sus recursos.
3. Para lograr el aumento de la productividad, dependerá de una buena gestión.
4. Para las organizaciones en desarrollo, el factor principal para desarrollar su productividad y competitividad con otras organizaciones es mejorar la calidad de su gestión.

1.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo (PA) Es la herramienta teórica fundamental que permite a los administradores profesionales comprender la dinámica de funcionamiento de una empresa u organización. Münch (2010) define el proceso de gobernanza como: “el conjunto de etapas sucesivas o etapas a través de las cuales se implementa la gobernanza”.

Figura
Etapas del proceso administrativo

1



Fuente: Münch, Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (2010)

1.3 Concepto De Empresa

Cuando hablamos de una empresa nos referimos a un ente que en conjunto con varios elementos como son el recurso humano, financiero, material, tecnológico, persiguen un fin para el cual fue creada, no existe un solo concepto para definir empresa, sin embargo, los autores coinciden en los términos empleados para representarla. Para

Valdez Sánchez (2012), la empresa se define como un organismo integrado por elementos humanos, técnicos y materiales de apoyo que buscan como objetivo principal la obtención de utilidades.

Por otro lado, se considera a la empresa como el elemento clave para la creación de riqueza y empleo en cualquier economía, donde su función principal es producir aquellos bienes y servicios que los individuos necesitan para satisfacer sus necesidades (Risco García, 2013).

Como podemos observar, se coincide en que una empresa busca utilidades económicas, así como satisfacer una necesidad en la sociedad, conjuntando el elemento humano, material y técnico.

1.3.1 Clasificación De Las MiPymes En El Mundo

Existen diferentes formas de clasificar a las empresas, en este capítulo hablaremos de las micro, pequeñas y medianas empresas.

1. Agrupación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en el mundo

Los criterios, bases o clasificación de empresas, como micro, pequeña, mediana y gran empresa, suelen ser muy diversos y dependen del país en el que se califican y de sus necesidades, sea cual sea el tamaño de la empresa. Todos ellos tienen características comunes que los definen.

Cada país define a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) principalmente usando indicadores cuantitativos, aunque también tiene algunas características similares, hay una diferencia importante incluso en algunos casos, no hay consenso dentro de un mismo país. En la mayoría de los casos, las variantes toman en cuenta el número de empleados, el importe de Ventas y activos de inversión.

Los organismos internacionales, para el apoyo financiero y logístico, también se han dado a la tarea de crear clasificaciones para este sector, de modo que las empresas puedan

clasificarse según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1
Clasificación de empresa de acuerdo con la OCDE

No. De Trabajadores	Clasificación
0-19	Micro
20-99	Pequeña
100-499	Mediana
500 a +	Grande

Fuente: Saavedra y Hernández, Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica (2008)

1.3.2 MiPymes En Latinoamérica

Para Saavedra y Hernández (2018), no existe acuerdo en los países de América Latina sobre la definición de MIPYME, sin embargo, se aplican estándares en un 85% en donde se realizó este estudio para definir las por el número de empleados. Esto se debe a que estos datos son fácilmente conocidos y, por lo tanto, tienen un parámetro de clasificación accesible. En segundo lugar, como criterio se aplican las ventas de la empresa; El 62% de los países, individual o colectivamente, aplican esta norma, que consideramos más adecuada, debido a que es un parámetro válido para dimensionar el tamaño de la empresa.

En tercer lugar, están los activos; 38% de los países solo o Combina su aplicación. En cuanto a cómo definir a las MIPYMES, creemos que no es posible definir las con los mismos estándares para todas las industrias, porque si el sector manufacturero es intensivo en capital, intensivo en tecnología y mano de obra calificada, entonces el sector comercial hará comercio y servicios. No requiere un gran capital para operar. Quizás la definición más apropiada para el sector manufacturero es la cantidad de activos fijos, mientras que, para el sector de comercio y servicios, la definición puede basarse en la cantidad de ventas.

Rodríguez Orduz (2015), estudio a 10 países latinoamericanos y advierte que entre los criterios con mayor presencia para definir a las empresas se encuentran: empleo que genera, ventas, ingresos, activos. Puntualizando que además de ello, varios países presentan más de una definición y generalmente, las definiciones cambian dependiendo de si la unidad económica es el sector manufacturero, comercial o de servicios.

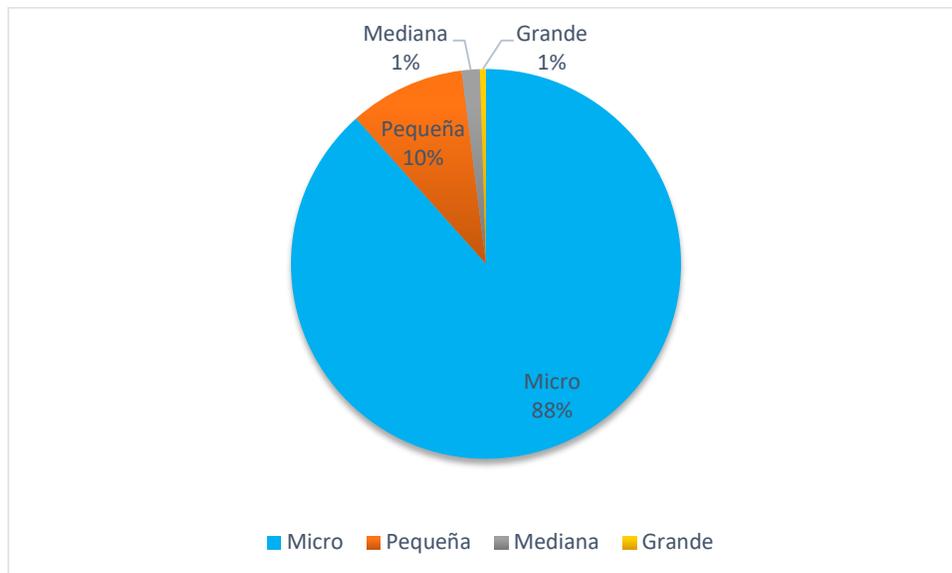
Guaipatín, (2003), concluye de su compilación estadística para 12 países de Latinoamérica, que la pyme latinoamericana se caracteriza por una baja intensidad de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, presencia de propietarios/socios/familiares como mano de obra, contabilidad no profesionalizada, estructura burocrática mínima, poder centralizado, contratación directa de mano de obra, mano de obra semicalificada o no calificada, bajo nivel de inversión en innovación, dificultades para el acceso a fuentes de financiamiento externas y, finalmente, subordinación a las grandes empresas

Según la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), en América Latina, para 2018, las MIPYMES, generaban la mitad de los puestos de trabajo, son el 90% del tejido empresarial y suponen el 28% del PIB de la región. CEOE (2018, 06 de marzo) Las MIPYMES generan el 28% del PIB en Latinoamérica, pero carecen aún del impulso necesario (CEOE, 2018).

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), para 2016 las MYPIMES en América Latina representaban el 99,5% de las empresas de la región y la gran mayoría eran microempresas (88,4% del total). Distribución que se ha mantenido relativamente estable a lo largo de la última década.

Figura 2

Distribución de las empresas según tamaño.



Fuente: CEPAL 2018

1.3.3 Clasificación De Las Empresas

Existen diversos criterios para clasificar a las empresas u organizaciones Ramírez (2009) lo hace de la siguiente manera:

- Por su origen: empresas públicas y privadas.
- Por su cometido y finalidad: empresas industriales comerciales o de servicios.
- Por el destino de sus recursos y de sus utilidades: empresas con fines de lucro o sin fines de lucro.
- Por tipo de aporte, recursos y participación de los socios: sociedad, sociedad de capital, grupo de personas y capital.
- Según su régimen jurídico: sociedad anónima, sociedad de hecho, sociedad en comandita.
- Por tamaño: grandes empresas, medianas, pequeñas y microempresas.
- Por el ámbito territorial de su actividad: empresa local, empresa regional, empresa nacional, empresa multinacional. Etc.

Los grandes avances que estamos viviendo en nuestros tiempos han permitido el surgimiento de una gran diversidad de empresas para Münch (2010) algunos de los criterios para clasificar a las empresas son:

- Finalidad: públicas y privadas.
- Tamaño: Microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa.
- Actividad económica: Industriales, comerciales, de servicios.
- Filosofía y valores: orgánicas u orientadas al cliente y tradicionales o mecanicistas.
- Régimen jurídico: sociedad, asociación, patronato y fundación
- Tecnología: alta tecnología, mediana tecnología, tradicionales y artesanales.

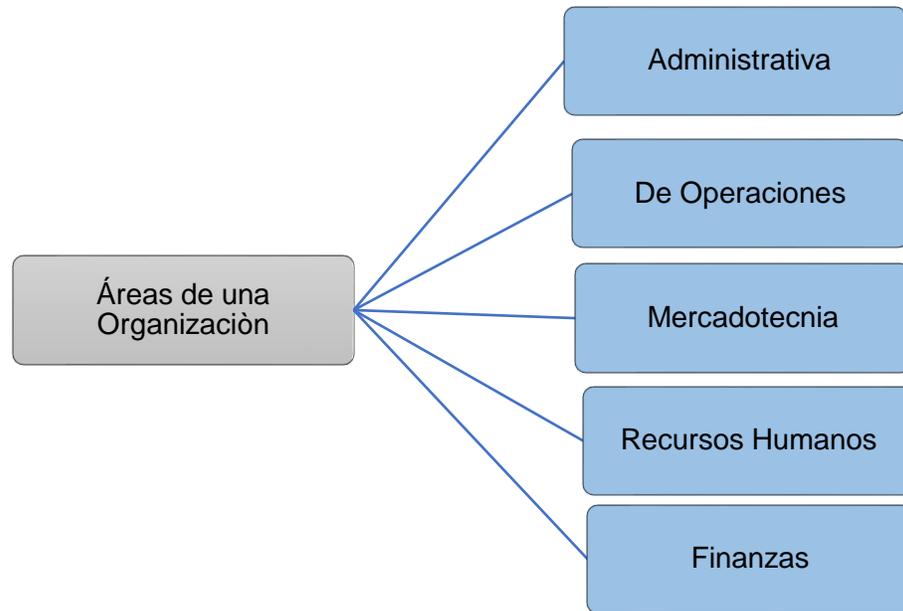
1.4 Áreas Dentro De Una Empresa

Para alcanzar sus metas y objetivos todas las empresas y organizaciones están integradas por diversas áreas que realizan una función específica pero que a su vez van enlazadas para lograr el fin para el cual fueron creadas.

Se describirán las áreas que para esta investigación se consideran de mayor importancia dentro de una organización, las cuales se observan en la siguiente figura.

Figura 3

Áreas de una Organización



Fuente Münch (2010)

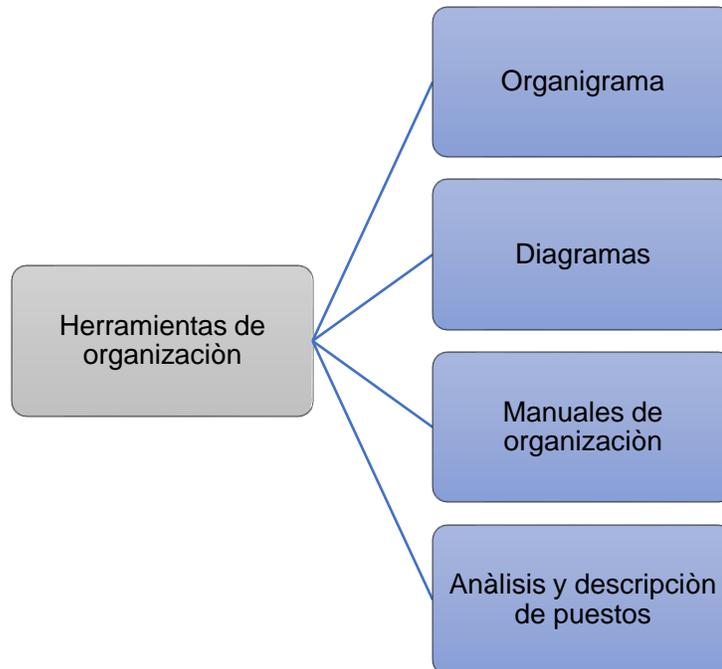
1.4.1 Área Administrativa

Para Sisto (citado por Hampton, 1992), la organización consiste en ordenar y ensamblar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados creando unidades de gestión, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, en su caso, y estableciendo las relaciones que deben existir. entre las unidades mencionadas.

El área administrativa para llevar a cabo sus funciones se apoya en las herramientas de organización las cuales le permiten llevar a cabo el proceso administrativo, las más importantes y comunes que se utilizan en una empresa son: los organigramas, diagramas de flujo, manuales de organización, análisis y descripción de puestos.

Figura 4

Herramientas de Organización más comunes usadas en el proceso administrativo



Fuente: Hampton (1992)

1.4.2 Área De Operación

En el área de operaciones o producción (según el giro de la empresa) se llevan a cabo las funciones para elaborar o fabricar el producto, obtener el inventario, prestar un servicio, entregar el producto, entre otras. Para todo ello se lleva a cabo un proceso de planeación.

Para Hernández y Palafox (2012), la planificación es la parte del trabajo; Mira información del pasado y del entorno de la empresa, ayuda a organizarla y administrarla, y mide el desempeño general de la misma y de sus integrantes, a través de controles comparativos, lo que se ha planificado y lo que se ha hecho. La planificación incluye la definición de objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos.

1.4.3 Área De Mercadotecnia

Según la American Marketing Asociación (AMA, 2022), El marketing es el proceso de planificación, ejecución, conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y condiciones para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y organizacionales. Esta área de la administración busca satisfacer las necesidades de un mercado, que son los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio.

Según Fischer y Espejo (2004), el marketing mix es toda la oferta que una organización hace al consumidor: un producto con su precio, ubicación y promoción.

En la siguiente figura podemos observar las actividades que se llevan a cabo en el área de mercadotecnia que van desde el diseño del producto para empresas que lo fabrican, hasta la investigación del mercado hacia el cual se va a dirigir.

Figura 5

Mercadotecnia



Fuente: Fischer y Espejo (2004)

1.4.4 Área De Recursos Humanos

El capital humano cumple funciones importantes en una organización, en la medida en que pueden ser considerados un activo esencial y un factor importante en el éxito o fracaso de cualquier organización o entidad. Según entiende Gary Becker en su obra Human Capital el concepto de Recursos Humanos alude a las capacidades productivas y competitivas que los sujetos incorporan por acumulación de conocimientos generales o específicos y además asocia el concepto al “capital” en estos términos: “[...] El concepto de Capital expresa la idea de un stock intangible imputado a una persona que puede ser

acumulado, usarse o no usarse. [...] Se considera también, su mantenimiento (salud, motivación, autoestima, capacidad de asumir responsabilidades, alimentación, etc.) [...]” (Becker 1964, p.122). Desde esta manera, las organizaciones deben enfocarse en su capital humano, sus intangibles, al momento de hacer un análisis de gestión.

Las funciones del área de Recursos Humanos se enlistan la siguiente figura.

Figura 6

Actividades que se llevan a cabo en el Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Münch, Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (2010)

1.4.5 Área De Finanzas

Beasley y Brigham (2009) afirmaron que las finanzas en resumen significan decisiones sobre el dinero o, más específicamente, sobre el flujo de caja. Las decisiones financieras se relacionan con cómo se recauda el dinero y cómo lo utilizan los gobiernos,

las empresas y las personas. A través de esta área de administran los recursos financieros, su finalidad es que dichos recursos se apliquen eficientemente, que se tenga liquidez y se eviten los déficits.

1.5 Desarrollo Organizacional

La Teoría de las Organizaciones (TGS) tiene como objetivo central descubrir las limitaciones de la racionalidad humana. Posee como premisa que el ser humano es un individuo económico que actúa racionalmente y busca maximizar el beneficio. Esta teoría intenta ayudar a la racionalidad del hombre, ya sea influyéndolo a través del entrenamiento, el estímulo o la motivación, o Re ejecutando el plan por el cual está trabajando, es decir, la institución.

La teoría de la organización introduce un nuevo concepto de poder: la influencia organizacional. Cuando hablamos de influencia organizacional, lo importante no es controlar o controlar a otros, sino tener la influencia necesaria para que el comportamiento de los demás se alinee con las metas deseadas.

Actualmente, la gestión del personal es un factor distintivo de toda organización, la cual marca el éxito o fracaso. En efecto, la ventaja competitiva de las organizaciones no radica en sus recursos materiales ni en sus recursos energéticos, no radica en sus recursos financieros y ni siquiera en la tecnología.

La principal ventaja competitiva innegable radica en el nivel de formación y gestión de los recursos humanos. En esta perspectiva, se han identificado los siguientes: “Los criterios que contribuyen a promover la excelencia en las organizaciones hoy en día son: el liderazgo, las estrategias y los planes, la dirección de personas, y la identificación y atención de los procesos organizacionales clave” (Harvard 2001). Todas las organizaciones necesitan que sus empleados sean competentes, pero sobre todo deben creer en su misión y capacidad de adaptación al cambio, en un proceso en constante evolución.

1.6 Intervención

1.6.1 Concepto De Intervención

La intervención es una técnica utilizada para mejorar la eficacia de las personas, las relaciones entre dos o más personas, la forma en que trabajan los grupos y su relación con el desempeño de la organización mediante el uso de herramientas de diagnóstico y recopilación de datos propias de la organización. (Chiavenato, 2006).

Según Pinto (2012), una de las estrategias más usadas dentro del desarrollo organizacional es la intervención que consiste en contratar a un consultor que ayude a través de diferentes herramientas, dar soluciones a las necesidades de la organización.

Una forma de intervención es la consultoría empresarial, que es un servicio prestado por un consultor profesional independiente que ayuda a la alta dirección y a la propia organización a alcanzar metas y objetivos, mediante la implementación de un cambio que ayude a resolver problemas existentes y mejorar en lo propuesto y áreas evaluadas (Kubr,1997).

De acuerdo con los conceptos mencionados podemos concluir entonces que una intervención es una consultoría.

1.6.2 Orígenes De La Consultoría

El concepto de consultoría, muy popular en los últimos tiempos, se remonta a la década de 1930 cuando el psicólogo social Kurt Lewin comenzó a estudiar el proceso de cambio organizacional, primero en la Universidad de Iowa y luego en la Universidad de Iowa. En el MIT y aplicar su teoría y modelos en diversas instituciones. Posteriormente, R. S. Crutchfield y otros psicólogos sociales comenzaron a experimentar con el cambio organizacional analizando las causas de los problemas de participación de los miembros de la organización. En 1947 se funda en Maine (EE. UU.) el National Training Laboratory (NTL), organismo que tiene como misión formar consultores de diversos campos y disciplinas, siempre sobre la base de la teoría y la práctica. Durante la década de 1960, el desarrollo organizacional (OD) surgió como una estrategia de consultoría para el cambio planificado basado en el diagnóstico y la interoperabilidad entre el sistema de

asesoramiento y el cliente R. Blake, W. Bennis y E. Huse se ha encargado de difundir conceptos y modelos de desarrollo organizacional que aún son válidos y aplicables al proceso de consultoría (Rincón 2012).

1.6.3 Teorías O Modelos De Intervención

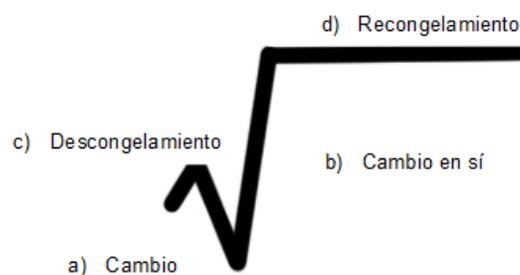
1.6.3.1 Modelo De Kurt Lewin

Es importante reconocer la heterogeneidad entre áreas, funciones e individuos que implican actitudes y comportamientos distintos ante el cambio. La teoría del cambio de tres etapas de Lewin (1951) es una estructura útil que permite identificar elementos esenciales para los programas de cambio. Si bien este modelo se ha establecido en empresas lucrativas en todo el mundo como una herramienta exitosa para el cambio, hay poca evidencia respecto a su aplicación en empresas del tercer sector.

Medley y Akan (2008), siguiendo la metodología de estudio de caso concluyen que las organizaciones pueden responder a las necesidades de cambio exitosamente al emplear el modelo de Lewin como herramienta para iniciativas de cambio. El modelo de tres pasos es un enfoque general y simple. dar una idea clara de lo que significa el cambio para las personas; Es una guía para el cambio de empleados. Los gerentes pueden crear nuevos procesos y reasignar tareas, pero el cambio solo será efectivo si las personas involucradas se comprometen con él.

Figura
Fases del modelo de Lewin

7



Fuente: Guízar (2013)

Para poder llevar a cabo las fases de este modelo se necesita:

1. Determinar el problema
2. Identificar su situación actual.
3. Identificar la meta por alcanzar.
4. Identificar las fuerzas que inciden.
5. Desarrollar la estrategia de cambio.

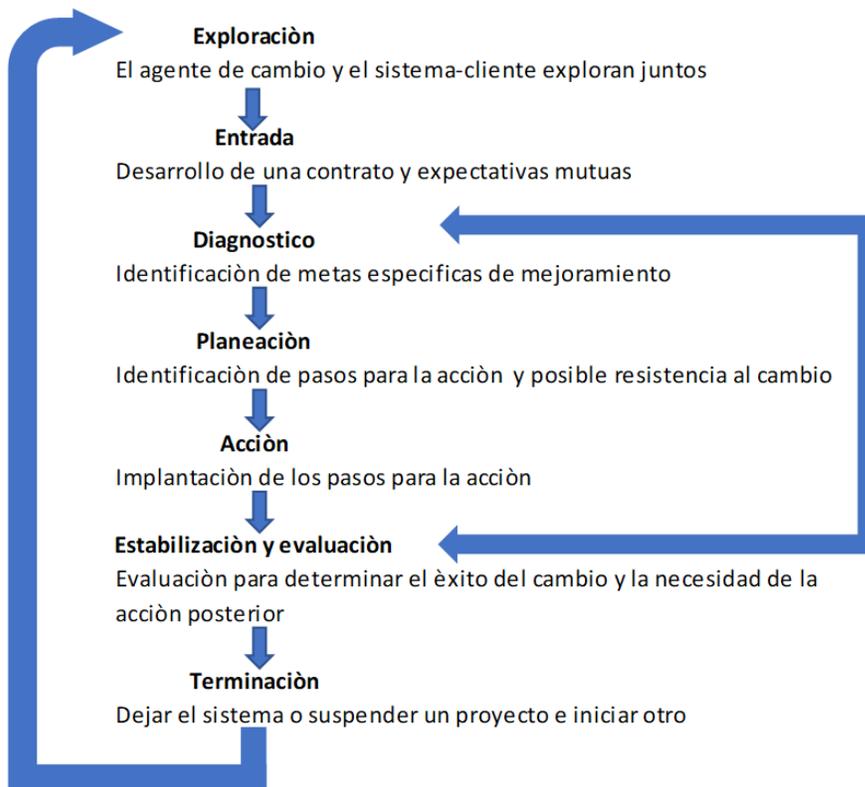
1.6.3.2 Modelo De Cambio Planeado O De Planeación

Un modelo de planificación es un intento de identificar las etapas de un cambio planificado. Fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley, luego modificado y perfeccionado. Los dos conceptos básicos de este modelo dictan que toda la información debe compartirse libremente entre la organización y el agente de cambio y que esta información es útil si y solo si puede convertirse en planes.

En este recuadro se describen los siete pasos sugeridos por los autores (Lippitt, Watson y Westley) en este modelo, aunque hay que decir que rara vez se pone en práctica, ya que el modelo puede adaptarse a las necesidades de la organización.

Figura 8

Pasos modelo de cambio planeado



Fuente: Burnes (2013)

1.6.3.3 Modelo De Investigación/Acción

Este modelo de amplia aplicación trata el cambio planificado como un proceso cíclico que implica la colaboración entre los miembros de la organización y los profesionales del DO. Pone especial énfasis en la recopilación de datos, el diagnóstico previo a la acción, la planificación y la implementación, así como la evaluación precisa de los resultados después de que se toman las medidas (Guízar 2011).

Las fases de este modelo son las siguientes:

- Percepción de Problemas por parte de los administradores clave.
- Consulta con expertos en ciencias del comportamiento
- Recopilación de datos y diagnóstico iniciado por el consultor.
- Retroalimentación al grupo clave de la empresa (administradores)
- Diagnóstico conjunto de o los problemas

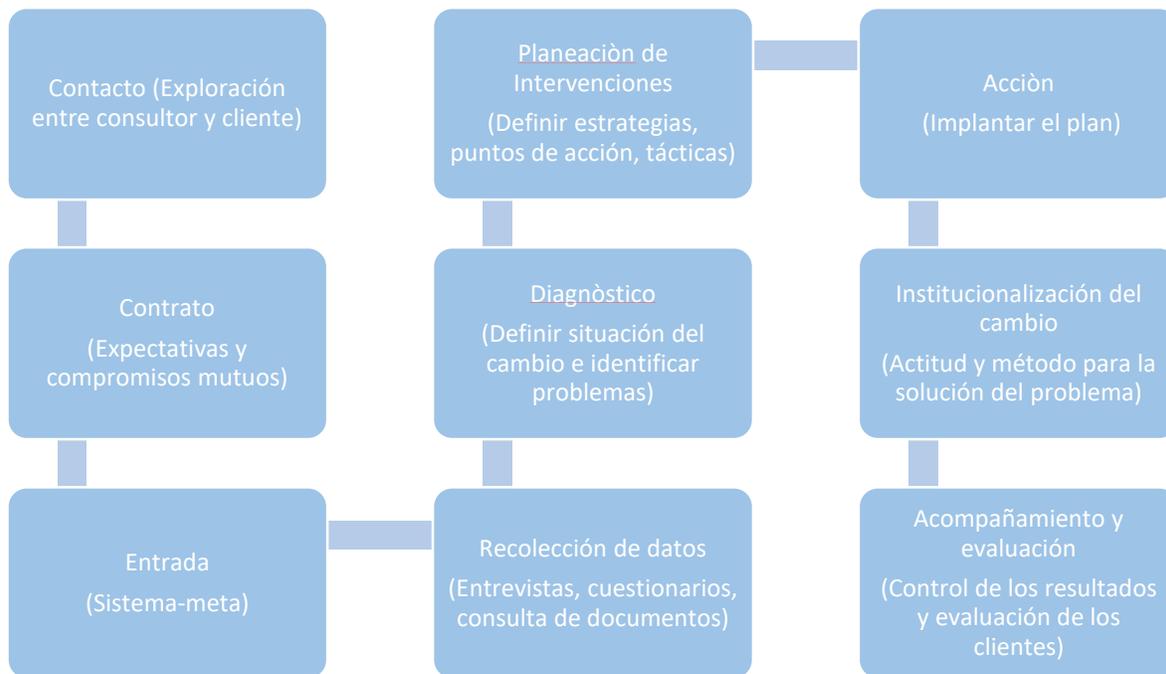
- Planeación y acción conjunta
- Acción
- Recopilación de datos después de acción
- Retroalimentación al grupo clientes por el consultor
- Re diagnóstico y planificación del trabajo entre clientes (supervisores y consultores)
- Nueva acción
- Nueva recopilación de datos como resultado de la acción
- Re diagnóstico de la situación

1.6.3.4 Modelo Del Cambio Planeado De Faría Mello

El modelo Varia Melo de cambio planificado se refiere a un contrato inicial que se ocupa de los eventos iniciales que ocurren dentro de la organización para una mayor rentabilidad y la creación de agentes de cambio que se utilizarán como una forma flexible de hacerlos. Contrato, en este tipo de situaciones es necesario hacerlo por escrito ya que es un trámite para tener mayor confiabilidad y que no surjan conflictos. Faria Mello presenta un modelo de cambio planificado que divide, como en el caso de los otros tres, en etapas o estadios de consulta.

Figura 9

Modelo del cambio planeado de Faría Mello



Fuente: Faría Mello 2004

1.7 Métodos De Diagnóstico

1.7.1 Metodología Jica

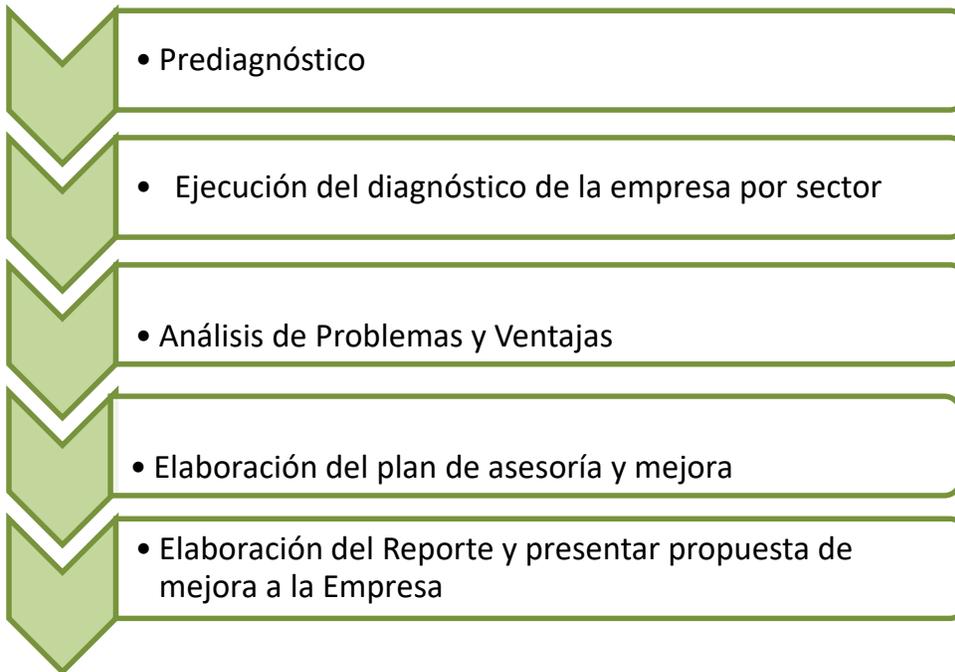
JICA es la agencia de cooperación técnica del Gobierno de Japón. La Agencia de Cooperación Internacional de Japón es una organización establecida el 1 de octubre de 2003 con el objetivo de mejorar el desarrollo social y económico de los países en desarrollo y promover la cooperación internacional.

JICA actualmente tiene aproximadamente cien expertos y profesionales voluntarios que apoyan diversas organizaciones mexicanas, además, cerca de 200 mexicanos visitan la nación japonesa para recibir capacitación técnica. A partir del año 2005 es liderada por Sadako Ogata, ex funcionaria de Naciones Unidas para los Refugiados.

Según Pérez (2008) la metodología JICA consta de cinco etapas, las cuales las podemos apreciar en la siguiente figura.

En la siguiente figura se muestra los pasos para poder llevar a cabo el método de JICA

Figura 10
Pasos De La Metodología Jica



Fuente: Pérez (2008)

1. Prediagnóstico.

“En el primer paso se muestra un análisis general de la situación actual de la empresa que consiste básicamente en la recolección de información general en el interior de esta, como lo son el número de empleados, fecha de establecimiento, organigramas, información financiera, registro de ventas anual, entre otros.” (“INGENIERÍA ADMINISTRATIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Metodología JICA”) Se establecen las áreas de la empresa que requieren diagnóstico y asesoría, así como un análisis FODA estimado, todo esto con el objetivo de llevar a cabo el diagnóstico.

Además de este primer paso, realizar un análisis previo de los factores externos importantes para el normal funcionamiento de la empresa. Estos factores son de carácter económico, los cuales pueden ser tasas de interés bancarias, nuevas políticas económicas establecidas por el estado, inflación, niveles de precios, políticas fiscales y tributarias, entre

otros. También hay factores relacionados con la ubicación de la empresa, sus clientes y competidores, que es la infraestructura. Además, es importante conocer todo lo que afecta a un determinado lugar de trabajo, como el mercado de consumo, el suelo y el mercado existente. Por otro lado, la tecnología hoy en día es un aspecto muy importante en el desarrollo y operación de un negocio.

Por ello, es fundamental estar al tanto de las nuevas herramientas tecnológicas que pueden o no introducirse en la empresa. El factor humano es sin duda fundamental en un negocio, por mucho que se automatice, sin este elemento sería muy difícil que una empresa funcione bien. En general, además de los factores naturales, sociales y culturales, se deben tener en cuenta los factores anteriores.

2. Ejecución del diagnóstico de la empresa por sector

En la etapa de la ejecución del método JICA tiene como meta detectar las áreas dentro de la empresa susceptibles a mejora. Para el desarrollo de este segundo paso se debe profundizar en la información obtenida en el primer paso del método, esto se hace a través de entrevistas realizadas a los jefes o responsables de las áreas de interés. (“INGENIERÍA ADMINISTRATIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Metodología JICA”). Posteriormente se realiza un análisis FODA. La integración del empresario en dicho análisis es fundamental. El análisis FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con los factores externos e internos que pueden ser o no perjudiciales para la empresa. “Tiene distintas utilidades, se puede ser implementar en las múltiples áreas que integran al ente económico.” (“Jica PDF - VSIP.INFO”) Muchas de las conclusiones obtenidas por el análisis FODA pueden ser fundamentales para la toma de decisiones de alto impacto y bajo costo.

3. Análisis de Problemas y Ventajas

El tercer paso del enfoque de JICA es priorizar las soluciones a través de una evaluación detallada de las debilidades de la empresa. La razón de elegir dos áreas de negocio es que es importante abordar estas dos áreas por su alta sensibilidad a la mejora. En el punto que antecede a la metodología, la evaluación es general. En este paso, las dos regiones seleccionadas se evalúan nuevamente con más detalle. Las siguientes tablas muestran ejemplos de gráficos de radar con resultados de evaluación, nuevamente en cinco niveles, áreas de mejora; Es importante señalar que se presentan cinco gráficos de radar

para tener una idea general de las áreas que están evaluando. Una vez localizados los puntos críticos de las áreas débiles, se elabora un análisis FODA de estas con el fin de corroborar datos obtenidos de la evaluación detallada en cinco niveles y priorizar la atención a las áreas.

Es necesario realizar un análisis factorial cualitativo para que el consultor pueda obtener la herramienta de análisis cualitativo más adecuada para él. Una vez hecho esto, se realiza un análisis de causa raíz, donde el consultor vuelve a utilizar herramientas como las cinco causas, diagrama de espina de pescado, diagrama de Pareto, etc., para determinar las mejores estrategias de optimización.

4. Elaboración del plan de asesoría y mejora

En el paso anterior del método JICA se completó el diagnóstico de la empresa, por lo que idealmente se identificaron las áreas con mayores oportunidades de mejora en este nivel. Se elabora un plan de consulta y mejora, centrándose en las áreas prioritarias. La mejora comprende determinadas actividades encaminadas a mejorar el desarrollo y el trabajo de la empresa, que, sin la participación de su complemento, no se llevarían a cabo de la mejor manera posible. Para que las empresas puedan hacer frente a los grandes cambios que se dan a nivel nacional e internacional, es necesario hacer cambios internos, es decir, cambios dentro de la empresa que no sean solo cambios de cultura, sino que también permitan el diseño del entorno. de una manera diferente y proporcionar el efecto deseado del plan de mejora.

5. Elaboración del reporte y presentación a la empresa

En la última etapa del método JICA se debe presentar a la empresa el reporte de mejora que especifica los problemas encontrados y las acciones claras y concisas que permitirán la mejora. Es importante decir que no se deben indicar problemas de toda índole, es decir, sólo se deben especificar los problemas concretos encontrados en las áreas con mayor susceptibilidad de mejora, ya que, si se presentan en el reporte problemas de toda índole, la empresa tiene como efecto hacer uso de toda clase de recomendaciones, lo que originaría una confusión. Cuando se elabora el reporte, se deben considerar algunos puntos que son importantes así mencionado por Pérez (2008).

- Sensibilizar a la empresa sobre el resultado del Diagnóstico Integral y promover las actividades para la mejora.

- Sugerir acciones reales y concretas que sirvan en las actividades para la mejora que va a realizar la empresa.
- Realizar la presentación de manera que la empresa comprenda fácilmente las recomendaciones. En caso necesario, utilizar dibujos, fotos o diagramas para su explicación. (p.96)

1.7.2 Metodología De Las 7'S

Las 7S de McKinsey es un modelo que señala los 7 factores básicos para que funcione cualquier organización. Esta metodología se emplea para evaluar si la implantación de cualquier tipo de estrategia es coherente con el día a día de la empresa. Si no es así, habrá que hacer cambios para alinear la estrategia con la realidad (González 2012).

Las 7S están compuestos por 7 esferas conectadas entre sí, con un elemento central que son los valores compartidos. Los factores son los siguientes:

1. Style (estilo): El estilo es la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula quien debe establecer las bases de los comportamientos y buenas prácticas que marcarán el estilo y la forma de ser de la empresa. Además, deben ser los directivos y jefes los primeros en dar ejemplo al resto de empleados de la empresa.
2. Staff (personal): Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Es por ello por lo que la forma de tratar a los recursos humanos debe estar alienada con la estrategia.
3. Systems (sistemas): Incluye los procesos internos y los sistemas de información que posibilitan el funcionamiento de la empresa. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.
4. Strategy (estrategia): se basa en la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
5. Structure (estructura): Es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables y unidades del negocio. La estructura puede ser departamental o no, con una jerarquía lineal, matricial, divisional o de otro tipo.

Asimismo, se puede dividir geográficamente (local, estatal o plurinacional), de gestión centralizada o descentralizada, etc.

También la estructura puede depender de la fórmula jurídica que tiene la entidad (sociedad anónima, limitada, cooperativa, joint-venture...) y el modelo de expansión que se busca (franquicias, orgánica, fusiones...).

6. Skills (habilidades): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porte llama Competencias Centrales. También puede referirse al know how de la compañía.
7. Shared values (valores compartidos): Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

La fortaleza de las 7S es que es una herramienta de diagnóstico para entender por qué las organizaciones son ineficaces. Una vez analizados los puntos débiles y realizados cambios, se conduce a un cambio organizacional, implicando al total de la compañía que puede hacer mejorar significativamente su forma de funcionar y sus resultados.

1.7.3 Metodología En Base La Norma (Eco249, Eco359, Eco946)

Las normas de competencia laboral (NCL) son un conjunto de lineamientos encaminados a estandarizar los procedimientos que se deben seguir para realizar una actividad eficaz, así como para organizar, evaluar, acreditar y reconocer a un individuo para desempeñar una actividad específica laboral, en estas acepciones, NCL mide la posesión o falta de competencias laborales, la capacidad de los trabajadores para realizar sus actividades en buenas condiciones, eficientes y de calidad para hacer frente a situaciones de emergencia, así como la capacidad de una persona para impartir conocimientos y técnicas a sus colegas.

EL Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, (CONOCER), es el medio a través del cual el Gobierno Federal en México impulsa las competencias laborales.

Las Normas CONOCER establecen dentro sus certificaciones Estándares de Competencia (EC) aplicables a un proceso de consultoría, las cuales se dan a conocer en la siguiente figura.

Figura 11

Estándares de Competencia de las Normas Conocer aplicables en la consultoría.



Fuente: CONOCER

EC 0249: Sirve como referente para la evaluación y certificación de las personas que llevan a cabo funciones de consultoría, sin importar la especialidad, entendiéndose por esto las personas que deben identificar la situación o el problema planteado, desarrollar alternativas de solución a dicho problema y presentar una solución a su consultante. Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en EC. El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico.

EC 0946: Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que llevan a cabo servicios integrales de consultoría, entendiéndose por esto, las personas que deben identificar la situación o el problema planteado realizando un diagnóstico para posteriormente, desarrollar una propuesta de solución a dicho problema e implementarla, en organizaciones del sector público, privado o de asistencia social. Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de Competencia (EC). El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional.

Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico.

EC 0359: Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que llevan a cabo funciones de consultoría en las PYMES, este estándar maneja funciones que un consultor debe de cumplir, para efectos de esta intervención se aplicara lo dispuesto en esta norma.

En la siguiente figura se enlistan y explican los pasos a seguir para aplicar la metodología en base a la Norma EC 0359.

Figura 12

Pasos para seguir para aplicar la metodología en base a la Norma EC 0359.

1.- Acordar el servicio de consultoría a proporcionar; para ello, deberá: organizar, dirigir y elaborar la minuta de una reunión inicial con el consultante, así como elaborar y presentar una propuesta de trabajo para llevar a cabo el diagnóstico general.

2.- Elaborar el diagnóstico general de la empresa consultante; para ello, deberá hacer un diagnóstico general de la empresa, incluyendo el diagnóstico individual de las áreas de administración, operaciones, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos, así como un análisis de la matriz estratégica (FODA)

3. Elaborar un sistema de mejora; para ello, deberá elaborar y presentar la propuesta de solución a los problemas encontrados dentro de su área de especialidad.

4.- Acompañar la implantación de la mejora; para ello, deberá elaborar un plan de implementación del proyecto propuesto, y dirigir y hacer las minutas de las reuniones para verificar el avance del proyecto.

5.- Cerrar el servicio de consultoría; para ello deberá prepara un informe de cierre y un reporte de evaluación del sistema instalado

Fuente: CONOCER

1.8 Técnicas De Recolección De La Información

1.8.1 Investigación Documental

La investigación documental es una parte sumamente importante de todo el proceso de investigación, ya que en esta parte se acopia la información registrada en documentos diversos que estén al alcance del investigador y que sirvan para describir y explicar o de alguna manera poder acercarnos al objeto de estudio.

Se puede considerar documentos, a los libros, revistas, periódicos, cintas, disquetes, archivos o carpetas digitales o multimedia, en fin, cualquier elemento que describa un hecho, o contenga información bien sea por medios sonoros, visuales o inclusive texturizados como todo aquello que se encuentre documentado en sistema braille, sin dejar a un lado grabaciones sonoras, cintas de video, carteles y fotografías.

La investigación documental es un proceso que se refiere de manera específica a la revisión y búsqueda de bibliografía (libros, revistas, periódicos, videos entre otros) que contengan la suficiente e importante información relacionada con el tema a investigar. Es de saberse que no se puede comenzar de la nada, siempre existirá un antecedente del tema a investigar plasmado en algún documento. Cuando se realiza una investigación documental, se pueden obtener diversos productos como: Reporte, ensayo, monografía, tesina, tesis.

1.8.2 Observación Directa

La observación es una técnica que consiste precisamente en observar el desarrollo del fenómeno que se desea analizar. Este método puede usarse para obtener información cualitativa o cuantitativa de acuerdo con el modo en que se realiza.

En investigación cualitativa permite analizar las relaciones entre los participantes gracias al análisis de sus comportamientos y de su comunicación no verbal. En investigación cuantitativa es útil para hacer seguimiento a la frecuencia de fenómenos biológicos o al funcionamiento de una máquina. Al aplicar esta técnica con enfoque cualitativo, es necesario organizar las observaciones en categorías temáticas para poder darle un orden al análisis. Estas categorías deben relacionarse con la información obtenida a través de otras técnicas para tener mayor validez.

1.8.3 Entrevista

La entrevista es, en esencia, una conversación bien planificada. En ella, el investigador plantea una serie de preguntas o temas de debate a una o varias personas, con el fin de obtener información específica. Puede realizarse personalmente, por teléfono o de manera virtual. Sin embargo, en algunos casos es importante la interacción personal con el entrevistado, para poder tomar nota de la información que brinda la comunicación no verbal.

Por ejemplo, en una investigación que indaga sobre las causas de la deserción escolar en una institución, pueden aplicarse entrevistas. En este caso puede ser útil entrevistar a actores de la problemática como padres y estudiantes, al igual que funcionarios públicos para comprender mejor la problemática. Según la organización de una entrevista, ésta puede ser estructurada, semiestructurada o informal. Una entrevista estructurada es aquella en la cual el entrevistador tiene una lista de preguntas definidas previamente y se limita estrictamente a ellas.

En la entrevista semiestructurada existe una guía de preguntas o temas generales de conversación. Sin embargo, el entrevistador puede desarrollar preguntas nuevas a medida que vayan surgiendo los temas de su interés. Finalmente, la entrevista informal, es aquella que no está guiada por una lista de preguntas determinadas. El entrevistador tiene claros los temas sobre los que quiere indagar y los introduce de manera espontánea en la conversación (Mejía 2017).

1.8.4 Cuestionarios

Los cuestionarios y las encuestas, son técnicas en las cuales se plantea un listado de preguntas cerradas para obtener datos precisos. Usualmente se usan en investigaciones cuantitativas, pero también pueden incluirse preguntas abiertas para permitir un análisis cualitativo.

Es una técnica muy extendida porque permite obtener información precisa de una gran cantidad de personas. El hecho de tener preguntas cerradas permite calcular los resultados y obtener porcentajes que permitan un análisis rápido de los mismos.

Además, es un método ágil, teniendo en cuenta que no requiere la presencia del investigador para realizarse. Puede hacerse masivamente por correo, a través de internet o vía telefónica. Para continuar con el ejemplo de la deserción escolar, los cuestionarios pueden ser útiles para obtener información precisa de los estudiantes. Por ejemplo: edad, grado en el que abandona la escuela, motivos para abandonarla, etc.

1.8.5 Cedula

La cedula es un instrumento muy usado en la adquisición preliminar de una variedad de datos. Como lo definió Webster es una lista formal, un catálogo o inventario destinado a la recolección de datos por un investigador enumerador de los grupos de gentes muy distribuidos.

1.9 Descripción Conceptual De Las Herramientas

1.9.1 Pestel

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en **identificar y reflexionar**, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y de esta manera poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos.

Dentro del macroentorno, los aspectos a analizar al emplear esta herramienta se observan los siguientes:

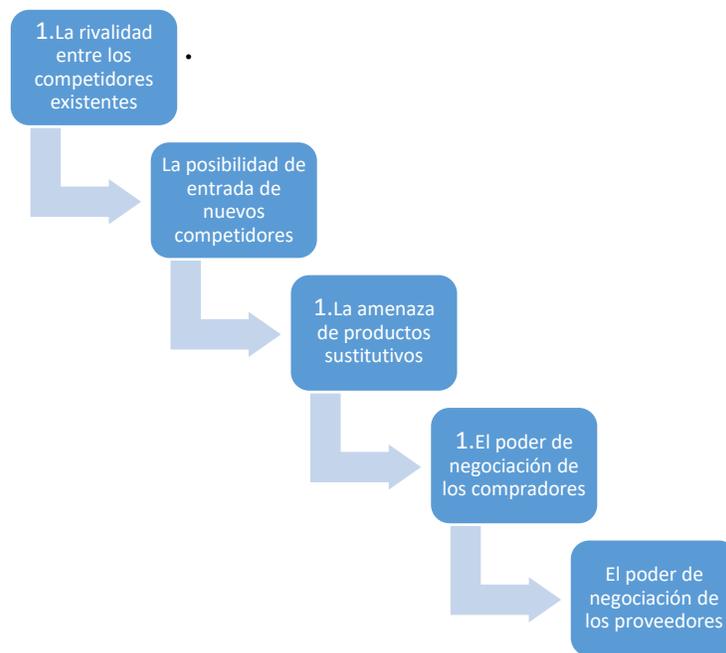
1. Políticos
2. Económicos
3. Socioculturales
4. Tecnológicos
5. Ecológicos
6. Legales

1.9.2 Las 5 Fuerzas De Porter

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Figura 13

Cinco Fuerzas de Porter



Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

- Economías de Escala
- Diferenciación del Producto
- Inversiones de Capital
- Desventaja en Costos independientemente de la Escala
- Acceso a los Canales de Distribución
- El Know - How

- Política Gubernamental

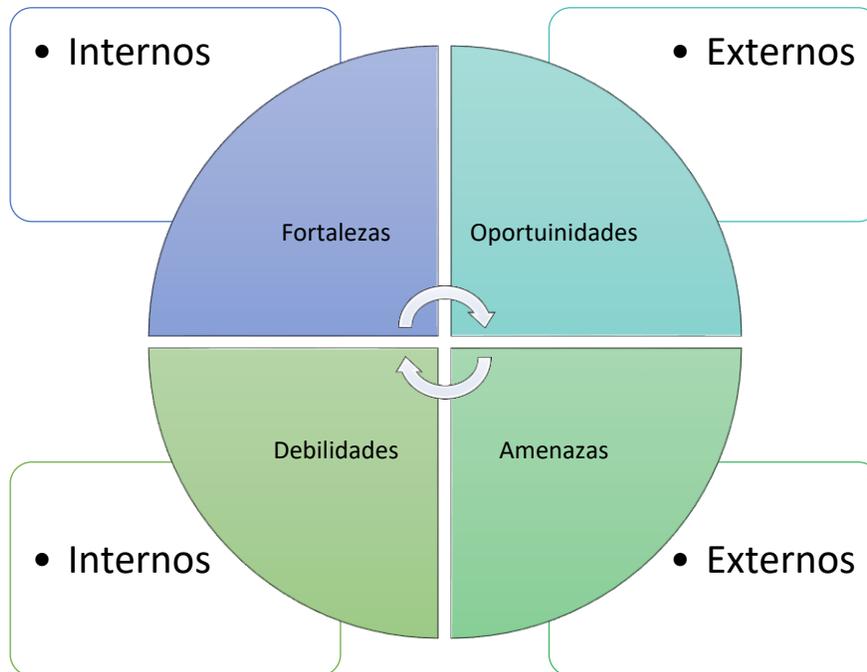
FODA

El FODA es un marco directo que indica la importancia de las fuerzas externas e internas con el fin de comprender las fuentes de la ventaja competitiva. Es un enfoque lógico en el que cada organización debe evaluar sus entornos externos e internos para adoptar su estrategia (Ghazinoory, Abdi, & Azadegan-Mehr, 2011).

El análisis FODA constituye una herramienta de planificación estratégica dentro de las organizaciones que proporciona un direccionamiento a través de la identificación de la misma, en donde se establecen las fortalezas y debilidades que constituyen factores internos y que su cambio únicamente es responsabilidad de la organización, así también las oportunidades y amenazas que componen aquellos factores externos a la organización, mismos que dependen de las tendencias del entorno para su cambio.

Figura 14

Análisis FODA



Thompson & Strickland (1985) en su libro “Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas” define:

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Helms & Nixon, 2010).
-

Canvas

El modelo canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece. Definir y crea modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro Generación de Modelos de Negocio. Basado dentro de la metodología learn-startup que basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente mediante el aprendizaje validado.

Cuadro De Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI) es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

Según Rizo (2020), el procedimiento para el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) se compone de fases y etapas como lo podemos observar en la siguiente imagen.

Figura 15

Fases del diseño del Cuadro de Mando Integral



Uno de los componentes del diseño del CMI es el mapa estratégico, que su importancia radica en que ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, y que a su vez presenta todo agrupado desde perspectivas, que son aquellas dimensiones claves de la organización. (Aguilar, 2018).

Kaplan y Norton (2008) mencionan que dentro de los mapas estratégicos y la metodología se deben de tomar en cuenta cuatro perspectivas que son:

- Perspectiva financiera: que permite analizar y profundizar los objetivos planteados por la dirección, así como desglosar estrategias y planes de acción necesarios para conseguir la visión.
- Perspectiva clientes: Permite que las empresas equiparen indicadores clave sobre los clientes con el segmento de mercado,
- Perspectiva de procesos internos: Tiene una relación directa con la cadena de valor, por lo que es necesario identificar los procesos críticos y estratégicos que nos ayuden al cumplimiento de los logros.
- Perspectiva de aprendizaje y desarrollo: También denominada la perspectiva clave por excelencia, ya que considera al recurso humano y su conocimiento clave para ello.

En el Anexo 1 Podemos observar un ejemplo de un cuadro integral de mando.

Las 4 Perspectivas del Balanced Scorecard

De acuerdo con el método estratégico del Balanced Scorecard, la definición de la estrategia de una organización debe realizarse teniendo en cuenta cuatro perspectivas las cuales son:

1.- Perspectiva financiera

Los ingresos y las ganancias son objetivos obvios que la mayoría de las organizaciones enumeran en esta perspectiva. Otros objetivos financieros podrían incluir:

- Generar ahorro de costos y eficiencia.
- Mejorar el margen de rentabilidad.
- Aumentar las fuentes de ingresos

2.- Perspectiva del cliente

Esta perspectiva se centra en los objetivos estratégicos que están relacionados con los clientes y el mercado.

Incluidos en esta perspectiva puede encontrar objetivos estratégicos para:

- Servicio al cliente y satisfacción.
- Participación en el mercado.
- Reconocimiento de marca.

3.- Perspectiva de los procesos internos

Es aquí donde se deben establecer metas y objetivos operativos internos o definir qué procesos que requieren actualmente la organización y qué debe hacer para mejorar su desempeño.

Algunos ejemplos de objetivos de la perspectiva de procesos internos son:

- Mejoras en los procesos.
- Optimización de la calidad.
- Aumentar la utilización de la capacidad instalada.

4.- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Mientras que la tercera perspectiva se centra en el lado de los procesos concretos, la última perspectiva considera drivers de desempeño más intangibles. Debido a que cubre un espectro tan amplio, esta perspectiva a menudo se divide en los siguientes componentes:

- Capital humano: habilidades, talento y conocimiento.
- Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Gracias a esta optimización metodológica, las entidades que utilizaban el BSC lograron alinear los procesos, el personal, la tecnología y la cultura organizacional para generar una mejor propuesta de valor para el cliente y acercarse más a los objetivos de los accionistas.

Capítulo II

Marco Contextual

2.1 La Micro Pequeña Y Mediana Empresa En México

Hoy en día, las PYMES mexicanas juegan un papel estratégico, no solo por la generación de empleo, sino también por su importancia como uno de los pilares de la economía mexicana.

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación publicado el 26 de diciembre de 2017 en su regla número tres, fracción treinta y siete se establece el acuerdo para la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, considerando su importancia. Esta estratificación se toma en cuenta número de trabajadores y ventas anuales:

Figura 16

Estratificación Pyme

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		

	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250
--	-----------	--------------------	----------------------------	-----

Fuente: Diario Oficial de la Federación

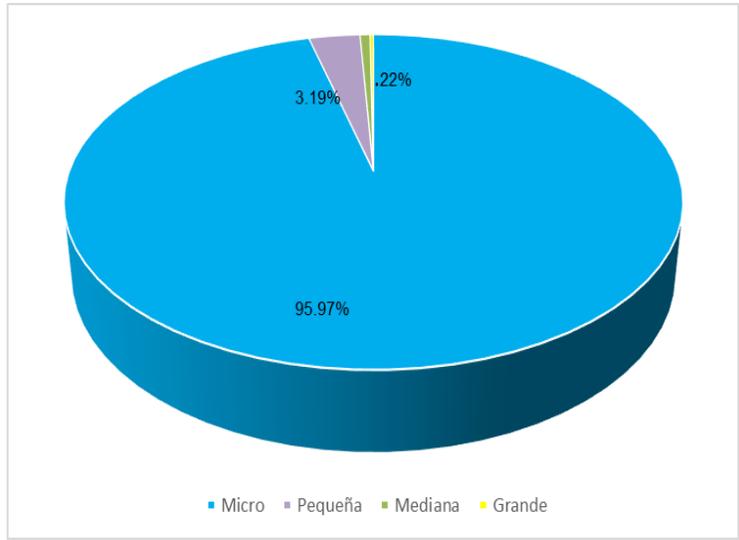
Nota: *Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

De acuerdo con la información del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI 2019), la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), representa a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, estimándose que las PyMes constituyen el 99% del total de unidades económicas del país, representan el 50% del PIB y contribuyen a generar más del 70% de los empleos en México.

Las Estadísticas muestran la existencia de un proceso piramidal de la estructura empresarial en México, En nuestro país el 95.97 % son microempresas, que ocupan al 35.03 de todo el personal, en tanto que las pequeñas empresas son 3.19% y emplean al 11.12%, las medianas empresas son el .62% y ocupan al 11.13% del personal y el restante .22% son empresas de gran tamaño que emplean al 42.72% de las personas reportadas (INEGI, 2019).

Figura 17

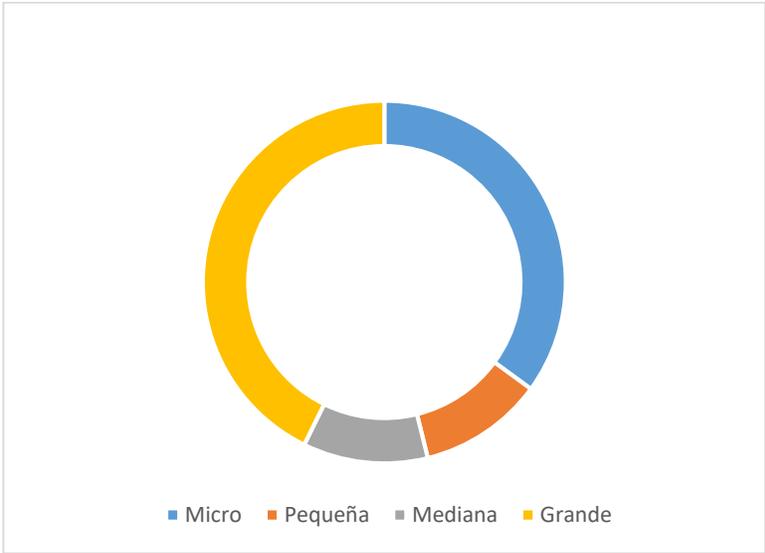
Porcentaje de empresas en México según su clasificación



Fuente: INEGI 2019

En la siguiente figura se muestra el total de personal que ocupan, del universo de trabajadores reportados en el censo, siendo las grandes empresas quienes tienen la mayor fuerza laboral (42.72%), seguidas de las microempresas (35.03%), y las pequeñas y medianas empresas prácticamente andan en el mismo porcentaje de empleo.

Figura 18
Personal Ocupado



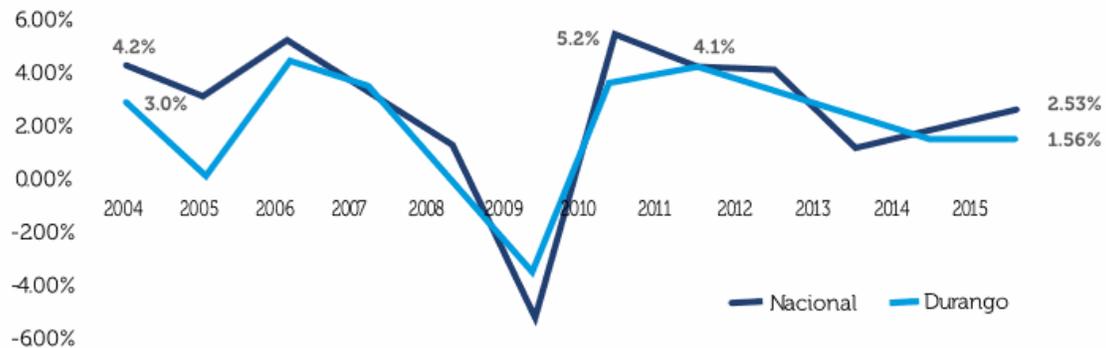
Fuente: INEGI 2019

2.1 Durango Y El Desarrollo De La Micro, Pequeña, Y Mediana Empresa.

De acuerdo con el plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 en los últimos años, el desempeño económico de Durango ha estado altamente correlacionado con la economía nacional. En la década que corresponde de 2004 a 2014 la evolución de la economía estatal presenta la misma tendencia que la media del país, lo que representa una marcada dependencia al crecimiento económico nacional. Aunado a ello, Durango crece menos de lo que crece la economía mexicana en su conjunto; la tasa de crecimiento media anual (TCMA) 2004-2014, fue para Durango de 1.94%, mientras que para el País fue de 2.58%.

Figura 19

Tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto 2004-2015



Fuente: Plan Estatal de desarrollo 2016-2022

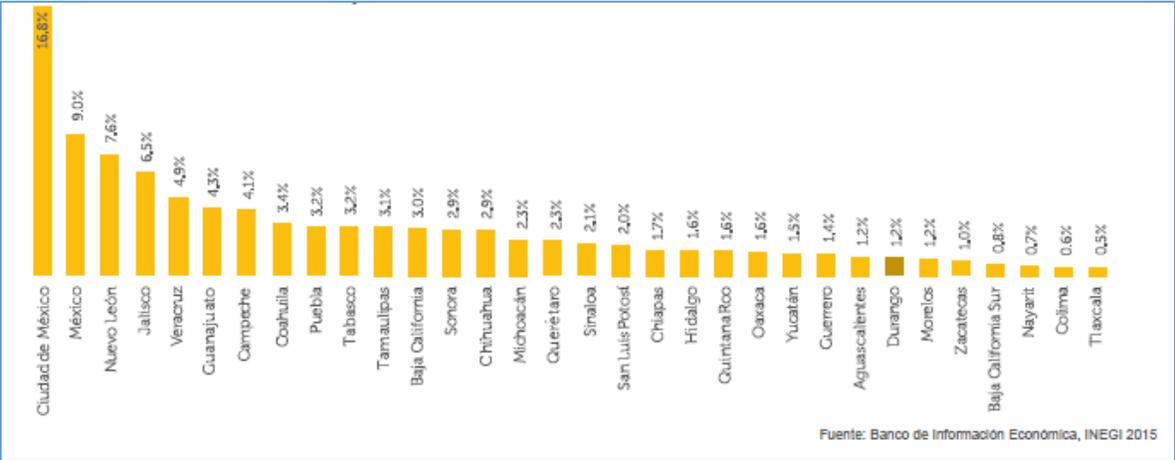
No obstante, de acuerdo con el Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAE), en el año 2015 se observó una recuperación de la economía estatal después de un periodo de 3 años consecutivos con una tendencia de crecimiento a la baja, alcanzando una tasa de crecimiento del 2.25% por ciento.

Sin embargo, según datos del INEGI A 2020, Durango mantiene una de las economías más pequeñas del país, al aportar solo el 1.2% al PIB Nacional, ubicándose en

el lugar número 26, por lo que la entidad aún se encuentra en vías de fortalecer sus capacidades y generar crecimiento económico y mayor empleo de manera sostenible.

Figura 20

Aportación estatal al PIB nacional, 2015



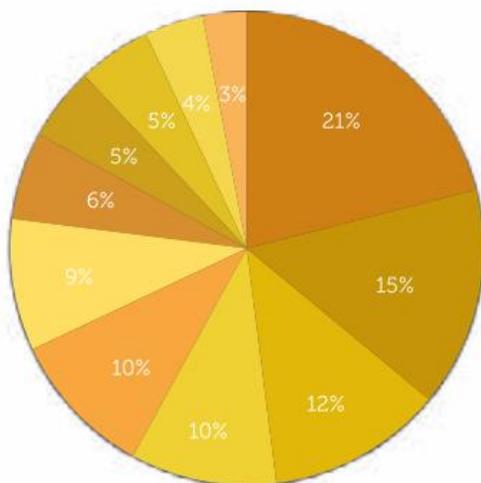
Fuente: Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022

En cuanto a la estructura económica, el sector primario (agricultura, ganadería, la silvicultura (explotación forestal) y la pesca) concentra un 10% del PIB local; el sector secundario (minería e industria de la transformación o manufactura) un 35% y el terciario (servicios, turismo, comercio, comunicaciones y transportes) un 55%.

Figura 21

Principales actividades económicas en Durango

- Comercio
- Industria alimentaria
- Construcción
- Otras
- Agropecuario
- Minería
- Educación
- Madera
- Agropecuario
- Transportes y almacenamiento
- Gobierno



Fuente: Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022

En términos de cualificación profesional y empleo, el 50% de los trabajadores están empleados en tres sectores económicos: 20% en comercio, 15% en agricultura y 15% en manufactura de estos, sólo el sector manufacturero proporciona requisitos formales, ya que el comercio incluye empresas privadas y el sector las escuelas primarias están compuestas en gran parte por familias nucleares.

2.3 El Sector De Hidrocarburos

El petróleo estuvo regulado en diversas organizaciones mineras, por lo que se consideraba que su poca utilidad en el siglo XIX, este no tenía una gran importancia en la industria comercial; era tanta la ignorancia de este recurso tan valioso, que encontrarlo en las tierras era un gran problema debido a que era una gran producción y no era fácil deshacerse de él, ya que interesaba más el metal mineral como el oro, la plata y otros.

Actualmente el petróleo es de gran importancia para la fabricación, producción y uso diario en los vehículos para el consumo de la gasolina, El sector de los hidrocarburos, consta de dos grandes áreas: Upstream y Downstream.

2.3.1 Upstream

También conocido como exploración y producción (E&P) este sector incluye las tareas de búsqueda de potenciales yacimientos de petróleo crudo y de gas natural, tanto subterráneos como submarinos, la perforación de pozos exploratorios, y posteriormente la perforación y explotación de los pozos que llevan el petróleo crudo o el gas natural hasta la superficie.

- Exploración Sísmica: Proceso mediante el cual ondas de energía atraviesan las capas de roca, se devuelven hasta la superficie y llegan a unos equipos especiales que se llaman geófonos, los cuales reciben la información y la transmiten a un computador. El producto final que se obtiene de la exploración sísmica es una imagen representativa de las capas que hay debajo de la tierra. (ANH. 2015)
- Exploración Perforadora: Consiste en la perforación de pozos, cuya finalidad es llegar hasta la capa de roca donde posiblemente se pudieron acumular los hidrocarburos (petróleo y gas). Esta etapa inicia por lo general, después de que se obtiene la información del estudio sísmico. (ANH. 2015)
- Producción: Es el proceso mediante el cual se extraen los hidrocarburos (petróleo y gas) desde la capa de roca hasta la superficie. Para extraer los hidrocarburos se utilizan dos mecanismos: a través de válvulas llamadas Árbol de Navidad (cuando los hidrocarburos fluyen a la superficie por sí solos) y mediante una máquina llamada Balancín (cuando este necesita ayuda para subir a la superficie. (ANH. 2015)

2.3.2 Downstream

Se refiere comúnmente a las tareas de refinamiento del petróleo crudo y al procesamiento y purificación del gas natural, así como también la comercialización y distribución de productos derivados del petróleo crudo y gas natural.

- Refinación: La refinación consiste en transformar el petróleo sometiéndolo a temperaturas altas, que alcanzan los 400 grados centígrados, para obtener productos derivados. Proceso mediante el cual se transforma una gran variedad de productos derivados, principalmente, combustibles (ACPM y gasolina) y petroquímicos (vaselina, cepillos, llantas, plásticos).

- Transporte: Consiste en transportarlos desde la boca del pozo hasta los sitios de almacenamiento y procesamiento, como son las estaciones de bombeo, refinerías y centros de comercialización (puertos). Los hidrocarburos se transportan a través de oleoductos (petróleo), gasoductos (gas), carrotanques (petróleo) y buques (petróleo).
- Comercialización: En este eslabón se realizan todas aquellas actividades de carácter comercial, para colocar los productos a disposición de los usuarios. Normalmente se utilizan distribuidores mayoristas o minoristas. Los más utilizados son:
 - Veneno
 - Gasolina
 - Lubricantes
 - Queroseno
 - Neumáticos
 - Parafina
 - Detergentes
 - ACPN
 - Gas propano
 - Polietileno
 - Disolventes

2.4 Aspectos Ambientales

- **Tratado de Kyoto**

El Protocolo de Kyoto fue creado para reducir las emisiones de gases de efecto (GEI) invernadero que causan el calentamiento global. Es un instrumento para poner en práctica lo acordado en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.

En específico, el Protocolo de Kyoto pone funcionando la Convención Marco de la ONU sobre el Calentamiento global comprometiendo a las naciones industrializados a

determinar y minimizar las emisiones de gases de impacto invernadero (GEI) de conformidad con las metas particulares acordadas.

El Protocolo de Kyoto se fundamenta en los principios y posiciones de la Convención y sigue su composición basada en los anexos. Solamente vincula a las naciones desarrolladas y les obliga una carga más pesada en ventaja del inicio de "responsabilidad común sin embargo diferenciada y habilidades respectivas", (UNCC. 2005) ya que reconoce que son los primordiales causantes de los recientes elevados niveles de emisiones de GEI en la atmósfera.

La enmienda incluye:

- Novedosas responsabilidades para las Piezas del Anexo I del Protocolo de Kyoto que decretaron aceptar compromisos en un segundo lapso, del 1 de enero de 2013 al 31 de diciembre de 2020.
- Enmiendas a diversos artículos del Protocolo de Kyoto que se referían especialmente a preguntas relativas al primer lapso de compromiso y que debían actualizarse para el segundo lapso.
- A lo largo del segundo lapso de compromiso, las Piezas se comprometieron a minimizar las emisiones de GEI por lo menos un 18 % en relación con los niveles de 1990 en el lapso de 8 años comprendido entre 2013 y 2020; no obstante, la estructura de las Piezas en el segundo lapso de compromiso es distinto de la del primero.

El Protocolo de Kyoto además estableció un estricto sistema de seguimiento, revisión y verificación, así como un sistema de cumplimiento para asegurar la transparencia y hacer que las piezas rindan cuentas. En ventaja del Protocolo, las emisiones reales de las naciones tienen que ser supervisadas y se tienen que llevar registros exactos de los intercambios hechos. (UNCC. 2005)

Los sistemas de registro supervisan y registran las transacciones de las piezas en el ámbito de los mecanismos, por lo que las piezas muestran a intervalos regulares inventarios anuales de emisiones e informes nacionales con arreglo al protocolo y un sistema de cumplimiento asegura que las Piezas cumplan sus compromisos y les ayuda a cumplirlos si poseen inconvenientes para realizarlo.

El Protocolo de Kyoto, al igual que la Convención, además tiene por objeto contribuir a las naciones a ajustarse a los efectos adversos del calentamiento global. El Fondo de Habitación se estableció para financiar proyectos y programas de habitación en las naciones en desarrollo que son Piezas en el Protocolo de Kyoto.

Gasolineras en México

México es el segundo país productor de petróleo de Latinoamérica según y se encuentra en el top 50 mundial de países con mayores reservas de gas. México posee grandes riquezas de recursos naturales no renovables para su explotación y aprovechamiento (Sánchez, et. al., 2019).

La idea de abrir el mercado de las gasolineras a nuevas marcas además de Pemex es que los consumidores (es decir, los automovilistas, principalmente) puedan acceder a mejores precios y calidades del combustible (Sánchez, et. al., 2019). Esto es gracias a que la competencia en el mercado, donde actualmente hay varias marcas que ofrecen el producto; no como en años anteriores, donde solo existía una, que era la empresa paraestatal.

2.5 Aspecto Político

La política de precios que ha mantenido esta dependencia se ha fundamentado en tres aspectos de acuerdo con Rosellón y Zenón (2013):

- 1) su carácter eminentemente fiscal
- 2) la política de precio uniforme por unidad de volumen en toda la república mexicana
- 3) la consideración de políticas diferenciales de precios en las regiones fronterizas del norte y sur del país

La actual administración (2018-2024) ha orientado su política hacia el fortalecimiento de PEMEX con el objetivo de reducir la dependencia con el exterior de productos petrolíferos y aumentar la refinación del crudo y ha tomado algunas medidas que representan cambios sustanciales en el sector: cancelación de rondas petroleras, paralización de farmouts y de proyectos de licencias, renegociación de contratos ya en

funcionamiento y paralización en el otorgamiento de determinados permisos a generando incertidumbre en las empresas privadas que ya tenían operaciones o planes de inversión en el país (Rosellón y Zenón, 2020). Por último, como proyectos prioritarios del gobierno en el sector hidrocarburos destacamos la construcción de la refinería de Dos Bocas y la modernización de 6 refinerías existentes que representan una importante oportunidad de mercado.

2.6 Aspecto Económico

El análisis de la demanda de gasolina es relevante dado que, después del gas natural, es el combustible que mayor crecimiento ha observado en las últimas décadas en México

En los últimos 10 años en México, el precio de la gasolina se incrementando más del doble, todos estos aumentos han sido producto de un sinnúmero de impuestos que se le cargan a este combustible, reformas, importación de este producto, así como el factor de huachicoleros, entre otros.

Huachicoleros.

Los vendedores del siglo XIX en México adoptaron el término, cuando se dieron cuenta que podían rebajar el tequila o el aguardiente, colocarlo al mismo precio en el mercado y venderlo sin remordimientos, de esta manera sus ganancias aumentarían, comenzando así la venta de bebidas adulteradas; los encargados de realizar y vender estas sustancias recibieron el sobrenombre de “guachicoleros”.

Quienes comercializaban combustible, pronto, observaron y copiaron esta práctica, iniciaron a diluir la gasolina y el petróleo, para venderlos a precios por debajo del mercado de estos productos.

El Colegio de México (2022), señala que un huachicolero es aquella persona que se dedica a robar gasolina perforando los oleoductos que la conducen. Conociendo los antecedentes del término, se analizarán las repercusiones en el mercado de las gasolineras en México.

Los efectos de huachicoleo destacan en el sector económico, en el sector ambiental y al sector empresarial formal.

La práctica de este problema viene desde mucho tiempo atrás, pero se ha reafirmado que inició a gran escala con los cárteles de droga.

Actualmente, los huachicoleros pueden comerciar hasta en bolsas de plástico, desde el 1 de diciembre de 2018 al 26 de noviembre del 2020, las autoridades reportaron que siete Estados concentran el 72.51% de las carpetas de investigación por robo de hidrocarburo.

Tabla 2

Estados con más carpetas de investigación por robo de hidrocarburo acumuladas en dos años.

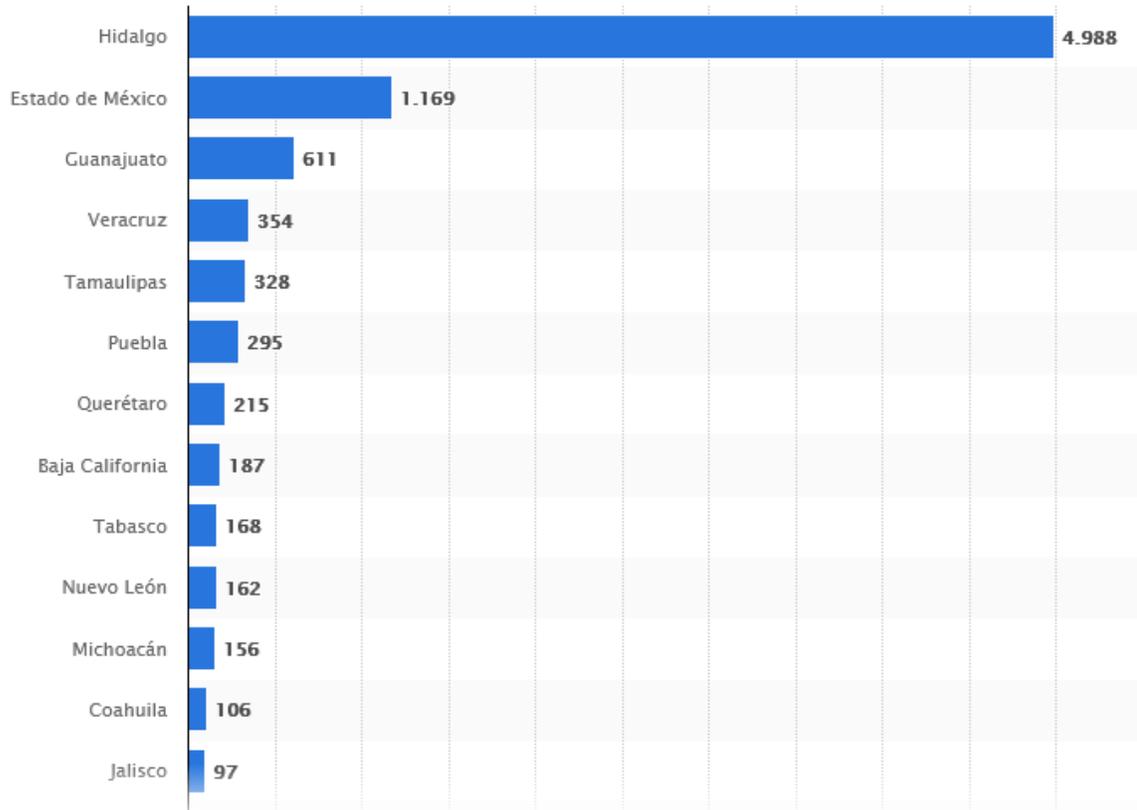
Lugar que ocupa	Estado	Carpetas de Investigación
1	Hidalgo	2874
2	Puebla	2382
3	Estado de México	2344
4	Veracruz	1795
5	Guanajuato	1163
6	Tabasco	1010
7	Nuevo León	689

Fuente: Forbes México 2018.

En 2020, se contabilizaron más de 9.000 tomas clandestinas de hidrocarburos en ductos de la compañía petrolera estatal mexicana Petróleos Mexicanos (Pemex). La entidad federativa con más toma clandestina durante ese año en México fue Hidalgo con casi 5.000 tomas detectadas, seguida por el Estado de México, que registró casi 1.170 casos.

Figura 22

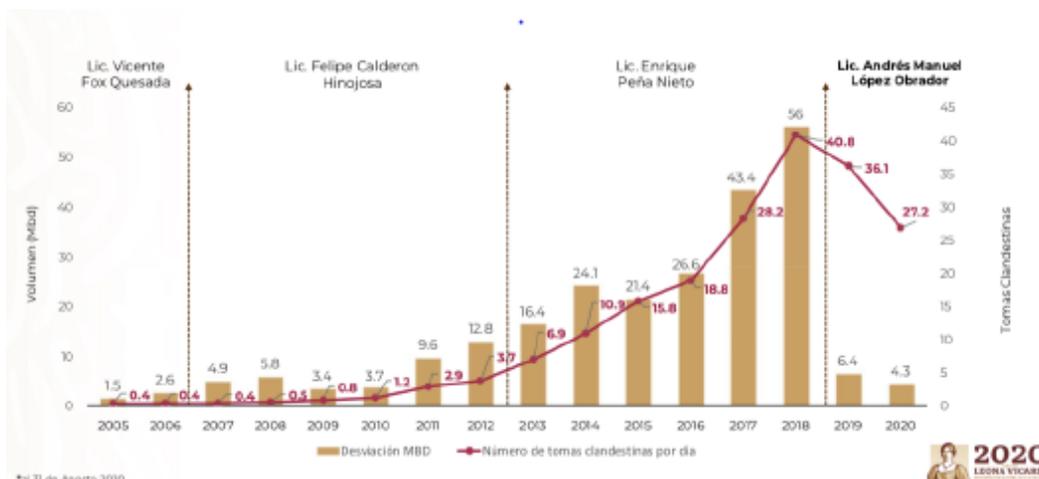
Tomas clandestinas de hidrocarburos en ductos de Petróleos Mexicanos en 2020 por entidad federativa.



Fuente: Statista 2022

En la siguiente figura podemos observar una comparativa de la desviación en miles de barriles por día vs el número de toma clandestina comparada con sexenios anteriores:

Figura 23 Comparativa de la desviación en miles de barriles por día vs número de toma clandestina comparada con sexenios anteriores



Fuente: Pemex 2020

2.6.1 Precios De La Gasolina

El gasto total en gasolina de los hogares mexicanos (que es una aproximación al consumo) pasó de 9 352 millones de pesos de 2003 en 1984 a 24 510 millones de pesos de 2003 en 2010. En 26 años, el gasto real en gasolina creció 2.6 veces

De acuerdo con Sánchez y colaboradores (2019) se estimó que en el 2019 los autos privados demandaron 49% del consumo de gasolinas, seguido por las camionetas de carga (35%), los taxis (7%) y otros modos (8%).

El aumento a los precios, afecta directamente a la economía de los mexicanos, ya que el transporte es el principal consumidor de gasolina, y esto repercute en los precios de los productos que el mexicano consume, ya que los empresarios buscan solventar sus gastos de traslado con un incremento al valor de sus productos, para que sus ganancias no se puedan ver afectadas, sin embargo, se afecta a la economía del pueblo de México, ya que el salario mínimo no aumenta de una forma equilibrada con los precios de los combustibles (Sánchez, *et. al.*, 2019).

Los precios de la gasolina siempre dependen de muchos factores diferentes, algunos internos y otros externos. El principal factor externo es la tasa de referencia, que depende de los precios internacionales del petróleo y de los tipos de cambio. Entre los factores internos, el que actualmente explica una mayor proporción son los impuestos. En el caso de México, el impuesto a la gasolina es el Impuesto a la Producción y Servicios

Especiales (IEPS por combustibles) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Entre los factores mencionados anteriormente, el IEPS es el que se ha utilizado durante muchos años para controlar los precios de las gasolinas. Este fue el caso hasta la última liberalización de precios en 2017.

En 2016 se modificó el mecanismo de fijación del precio de la gasolina. Este es el primer paso hacia la liberalización de precios, originalmente planeado para 2018. El cambio es que, en lugar de fijar precios de manera arbitraria, se establecen rangos de precios máximos y mínimos., que crecerá libremente dependiendo de las condiciones del mercado. García y limón (2016).

En la siguiente tabla se muestra la variación de los precios en el combustible de 2016 a 2021.

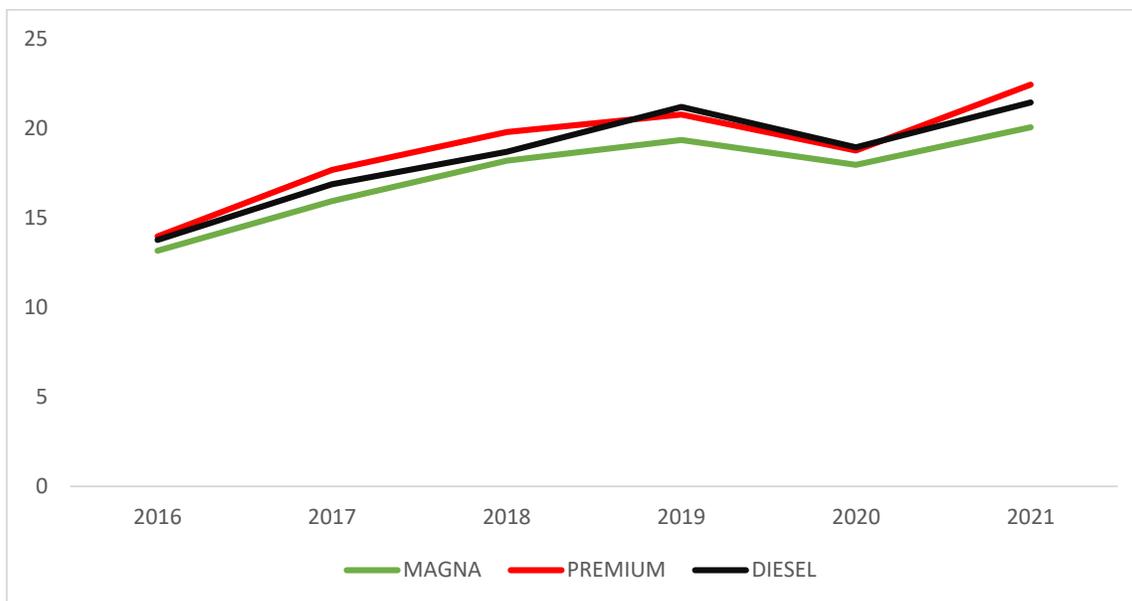
Tabla 3
Variación del precio promedio de los combustibles

AÑO	COMBUSTIBLE		
	MAGNA	PREMIUM	DIESEL
2016	13.16	13.97	13.77
2017	15.94	17.68	16.88
2018	18.2	19.8	18.7
2019	19.35	20.78	21.21
2020	17.96	18.76	18.95
2021	20.06	22.45	21.45

Fuente: PEMEX/CRE (2016-2021)

En la siguiente figura podremos apreciar la volatilidad del precio del combustible, cabe mencionar que en el año 2020 los precios sufren una caída debido a la baja de la demanda por los consumidores como efecto de la menor movilidad debido a la pandemia por COVID -19.

Figura 24
Variaciones de precios en los combustibles en los últimos seis años



Fuente: PEMEX/CRE (2016-2021)

2.7 Aspecto Ambiental

Las emisiones de CO₂ relacionadas con el consumo del autotransporte (estimadas a partir de la metodología del Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC) alcanzaron en 2011 el valor de 148 millones de toneladas, lo cual representó 19.8% de las emisiones nacionales de gases de efecto invernadero (GEI) para 2019 (Canobbio-Rojas y Cárdenas-Aragón, 2020).

Además, para reducir las emisiones de NO_x (óxidos de nitrógeno) y de CO (Monóxido de carbono) a la atmósfera se empezaron a utilizar catalizadores que se destruyen rápida e irremediablemente con el plomo, haciéndolos incompatibles con éste.

En materia ambiental las empresas del sector de hidrocarburos en México deben sujetarse a la norma oficial Mexicana NOM-001-ASEA-2019. De conformidad con la Ley de la Agencia Nacional de Seguridad Industrial y de Protección al Medio Ambiente del Sector Hidrocarburos (la Agencia), publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de agosto de 2014, así como a su Reglamento Interior publicado en el DOF el 31 de octubre de 2014, la Agencia tiene por objeto la protección de las personas, el medio ambiente y las instalaciones del sector de hidrocarburos a través de la regulación y supervisión de, la seguridad industrial y seguridad operativa, las actividades de desmantelamiento y

abandono de las instalaciones, y el control integral de los residuos y emisiones contaminantes.

2.8 Aspecto Cultural

Durante más de cien años, el automóvil como medio de transporte ha sido un símbolo de la sociedad contemporánea. Lo que fue un avance sin precedentes es ahora un problema inevitable. No es nada nuevo. Pero la persistencia del problema exagera sus consecuencias y lo convierte en un problema de salud, y medio ambiente. En los últimos 10 años el parque vehicular en México se ha incrementado significativamente.

Tabla 4

Crecimiento vehicular en los últimos 10 años

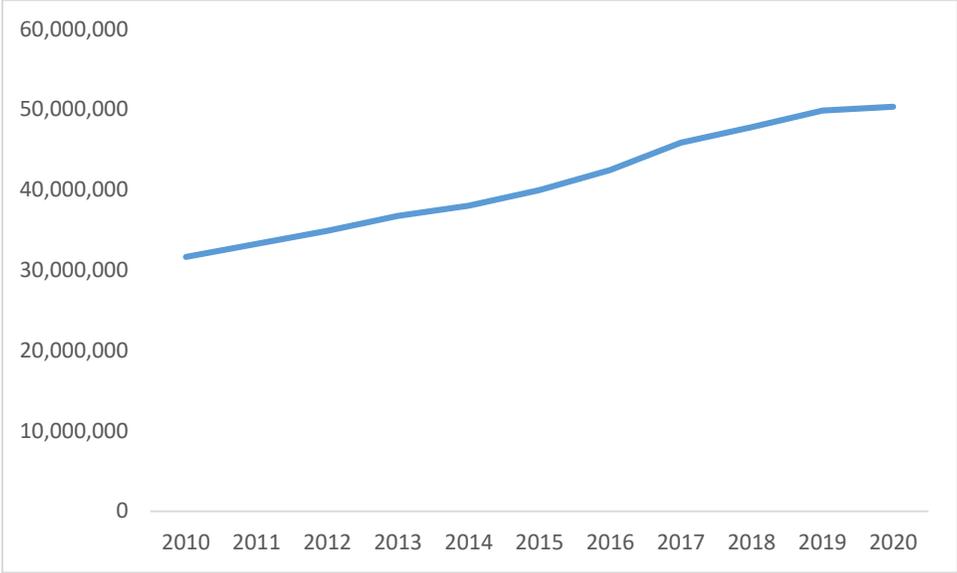
AÑO	INCREMENTO
2010	744,876.00
2011	1,640,457.00
2012	1,600,368.00
2013	1,869,001.00
2014	1,282,333.00
2015	1,948,827.00
2016	2,478,267.00
2017	3,399,257.00
2018	1,930,404.00
2019	2,085,762.00
2020	477,881.00

Fuente: INEGI 2022

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) presenta datos duros: de 1990 a 2017 el parque **vehicular** creció a una tasa anual del 5.3 por ciento, mientras que la población lo hace a una tasa del 1.5. Ello quiere decir que el número de vehículos crecen 3.5 veces más rápido que la población.

Acuerdo con las cifras presentadas por el INEGI a 2020, se tiene un registro nacional de vehículos a motor en circulación de 50,347,569, para este último año el crecimiento fue muy por debajo de la tendencia debido a los problemas económicos consecuencia de la pandemia por covid-19.

Figura 25
Vehículos de motor registrados en circulación



Fuente: Instituto Mexicano para la competitividad

2.9 Aspecto Legal

Actualmente, las estaciones de servicio de la República Mexicana, están presentando ante la Secretaría de Economía, manifiestos referentes al sistema de monitoreo y control a distancia, tanques, dispensarios, instrumentos y otros equipos y/o sistemas que se vinculan a los sistemas para medición y despacho de gasolina y otros combustibles, mismos que en su oportunidad, ya fueron presentados por los interesados ante la Subprocuraduría de Verificación y Vigilancia de la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO).

La NOM-005-ASEA-2016 establece las especificaciones, parámetros y requisitos técnicos de Seguridad Industrial, Seguridad Operativa, y Protección Ambiental que se deben cumplir en el diseño, construcción, operación y mantenimiento de Estaciones de Servicio para almacenamiento y expendio de diésel y gasolinas”, detalló el Diario Oficial de la Federación (DOF). En cuanto al diseño, la norma indica que no se diseñarán ni instalarán estaciones debajo de puentes vehiculares.

Sobre la seguridad, el área de despacho de combustibles debe estar a 15 metros a partir del dispensario respecto a los lugares donde haya gente, así como de transporte colectivo en cualquier parte de nuestro país. Las plantas de almacenamiento y distribución de gas licuado deben estar a 100 metros de distancia de la estación (Rosellon y Zenón, 2013).

2.9.1 Estaciones De Servicio En México

En cuanto a estaciones de servicio se refiere, a partir de 2017 el sector privado ya puede participar en el expendio al público de combustibles por medio de permisos otorgados por la CRE12 (aunque la primera gasolinera abierta y la liberalización de precios son de 2017). Gracias a esto, actualmente (marzo de 2020) hay en México 3.568 gasolinerías distintas de PEMEX, de hasta 137 marcas, aunque muchas son muy minoritarias (sólo 26 tienen más de 10 gasolinerías y sólo 6 más de 100). En cualquier caso, la participación de PEMEX sigue siendo mayoritaria, con una participación de mercado del 66 % en 2019 (Medina-Ponce et. al, 2019).

De acuerdo con Villar (2017) alrededor de 5,200 estaciones de servicio o gasolinerías están en manos de pequeños propietarios, 2,500 estaciones están en manos de empresas familiares, es decir el 75% de las estaciones se encuentran en propiedad de pequeñas y medianas empresas (Pymes) que viven únicamente de los ingresos que provienen de la comercialización de la gasolina.

Las gasolinerías más relevantes son las siguientes (Serprogas 2019):

- British petroleum.
- Exxon Mobil.
- Repsol.
- Shell.

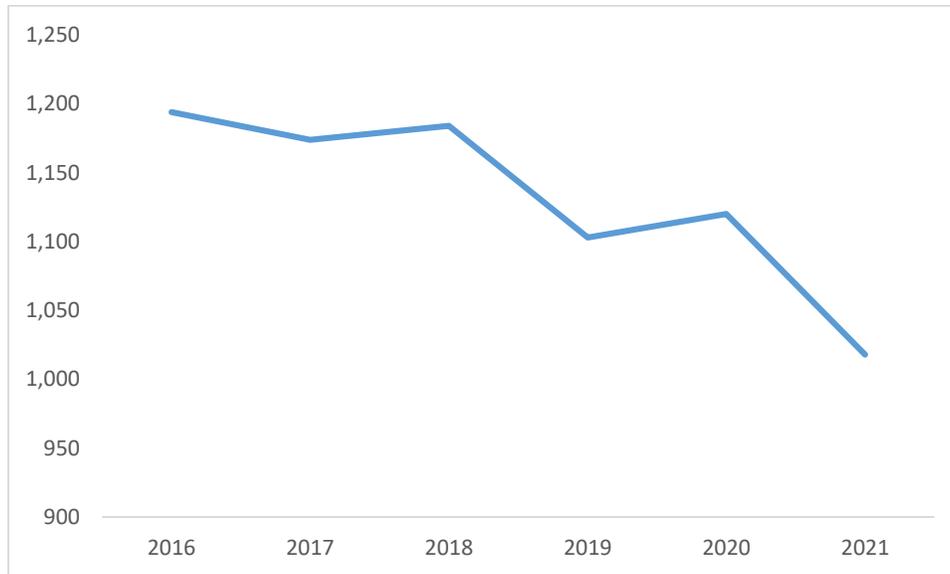
- Total.
- Chevron.
- Arco.
- G500.
- Ornan
- Oxxo Gas.
- Petro Seven.
- Hidrosina.

2.10 Estadísticas

Según los datos de comercio exterior, PEMEX es, además de un gran productor de petróleo, un importante exportador de crudo y un gran importador de otro tipo de hidrocarburos. España es un gran importador de crudo mexicano (el 70 % del total de las importaciones españolas procedentes de México en 2019 se concentraron en este capítulo, con 3.172 MUSD6 y México es el cuarto suministrador de crudo a España detrás de Nigeria, Libia y Arabia Saudí). Sin embargo, España no es un exportador importante de este tipo de productos a México (38 MUSD en 2019, 0,8 % del total), por lo que esta ficha se ha orientado al análisis de las actividades de construcción y servicios asociados. En este sentido, las empresas españolas participan tanto directamente en proyectos de inversión a través de licitaciones o asignaciones directas, como en la realización de obras y servicios contratada por PEMEX y por los privados.

Figura 26

Volumen de las exportaciones de petróleo crudo (miles de barriles diarios)



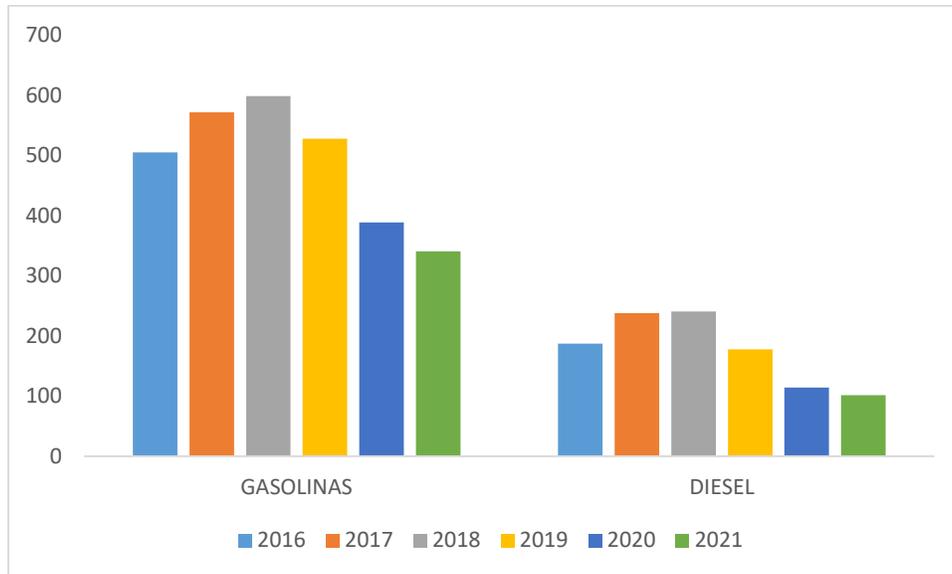
Fuente: PEMEX 2022

Según la Comisión Nacional de Hidrocarburos, la producción de petróleo en México durante 2019 fue, en promedio, de 1.679.100 barriles diarios (97 % PEMEX, 3 % privados), un 7 % por debajo de los 1.810.100 barriles diarios de 2018. La producción del gas aumentó un 3 %, pasando de un promedio anual de 3.705 MMpcd (miles de millones de pies cúbicos diarios) en 2018 a un promedio anual de 3.806 MMpcd en 2019. En cualquier caso, la producción no es suficiente para abastecer la demanda nacional, por lo que México debe importar petróleo y gas.

PEMEX sigue siendo el principal oferente al suministrar 87% de gasolina que se consume en el país. Esto es reflejo, en parte, de la insuficiente infraestructura de almacenamiento y transporte, y de la falta de incentivos para su desarrollo dada la incertidumbre que existe sobre la obtención y sostenimiento de los permisos de importación y de expendio al público.

Figura 27

Gasolinas y Diésel importados en miles de barriles diarios



Fuente: Pemex 2022

2.11 Microentorno

2.11.1 Análisis De La Competencia

A febrero 2022 se tienen registradas 59 estaciones de servicio (Ver Anexo 2) en la Ciudad de Durango, quienes reportan sus precios establecidos de los combustibles a la CRE (Comisión Reguladora de Energía), estas se encuentran en la página web: www.preciogasolina.com.mx

2.11.2 Productos Sustitutos

La gasolina es un recurso no renovable, por lo que no fácilmente puede ser reemplazado por medios naturales, sin embargo, actualmente se estudian y desarrollan algunos productos sustitutos que tienden a cubrir las mismas necesidades a un precio menor o pueden suponer una alternativa de compra más económica.

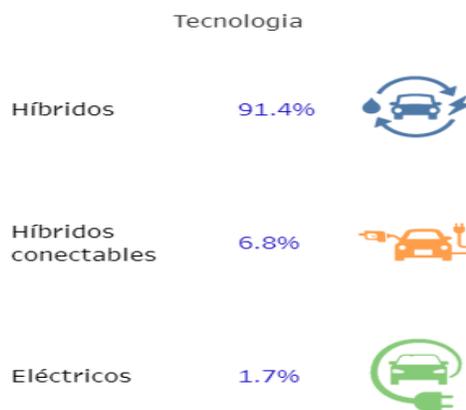
Algunos productos que podrían sustituir la gasolina son:

- Gas licuado uso vehicular, se utiliza en algunas industrias sin embargo los autos tendrían que ser modificados para poder usarlo. (Agudelo Santamaría, 2002),
- Biocombustibles vehiculares creados a partir de desechos plásticos, para Diaz Neri (2018) es una opción cada vez más viable, ya que en países como Alemania y China se está invirtiendo en programas de plantas piloto que generen este tipo de biocombustible que finalmente se traducen en energías verdes y renovables.
- Autos Híbridos, estos vehículos combinan motores de combustión interna y motores eléctricos, actualmente su costo es más elevado que un vehículo de los que usamos actualmente, pero al ahorrar en el uso de combustible a la larga se recupera la inversión.

La Asociación Mexicana de la industria automotriz A.C (AMIA), dio a conocer las cifras de autos híbridos y eléctricos vendidos en un periodo de enero 2019 a noviembre 2021 las cuales ascendieron a 92,982 distribuidos conforme se observa en la siguiente figura.

Figura 28

Auto Híbridos y eléctricos colocados por las agencias del 2009 a noviembre 2021

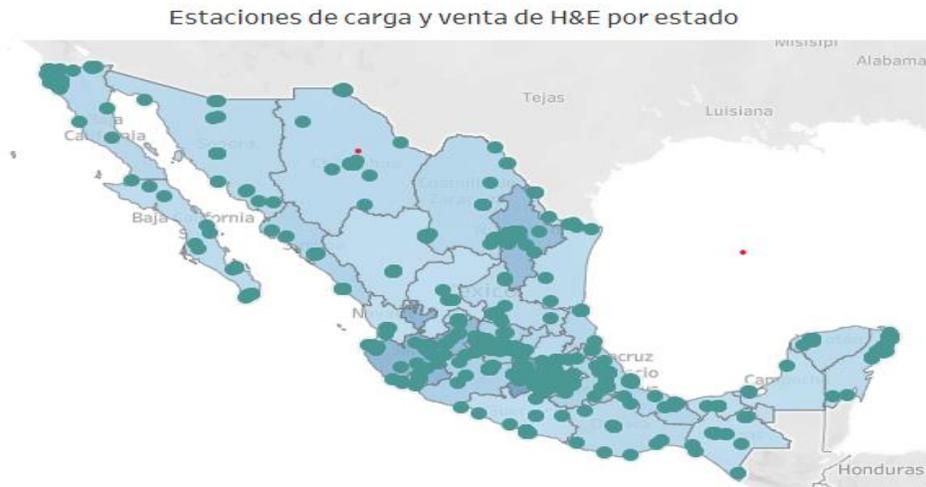


Fuente: AMIA (2021)

La industria automotriz va avanzando en colocar en el mercado estos autos, por lo que se puede vislumbrar que en un futuro no muy lejano serán menos los autos que utilicen gasolina. Actualmente se cuenta con 1,189 estaciones de carga distribuidas en 32 estados de la República Mexicana como se observa a continuación.

Figura 29

Estaciones de carga y venta de autos Híbridos y eléctricos por estado



Fuente: AMIA 2021

En la Ciudad de Durango se tiene registro de 431 unidades vendidas de autos híbridos y/o eléctricos y 7 estaciones de carga (electrolineras).

Capítulo III

Marco Organizacional

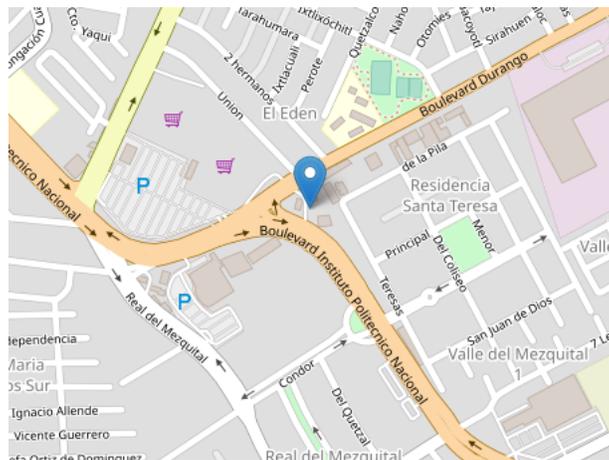
3.1 Historia De La Empresa A Intervenir

El presente estudio se enfoca en una empresa del sector comercial en Combustibles, cuyo nombre comercial se conoce como “Servicio los Compadres”. Servicio los Compadres es una empresa duranguense creada hace 30 años dedicada a la venta de combustibles automotrices. Inicio operaciones el 28 de febrero de 1992, bajo el régimen fiscal de Persona Moral Régimen General de Ley, se encuentra ubicada en Carretera al Mezquital km 1.5 en Fraccionamiento Santa Teresa en el Estado de Durango, Durango.

En el Anexo 3 podemos observar el logotipo de la empresa. Cuenta con una empresa filial ubicada en el Municipio de Poanas, Durango.

Figura 30

Macro ubicación geográfica de la unidad de negocio “Servicio los Compadres”.



Fuente: Google maps.

3.2 Misión

Ofrecer un servicio de calidad y honestidad mediante un equipo de trabajo comprometido, amable y servicial, aspirando incrementar el número de clientes y conservar los actuales. (A. Ortiz, comunicación personal, 05 de febrero, 2022).

3.3 Visión

Ser una empresa reconocida en la comercialización de combustibles, ampliar la participación en el mercado en el Estado de Durango. (A. Ortiz, comunicación personal, 05 de febrero, 2022).

3.4 Objetivo General

Aprovechar al máximo los recursos materiales, humanos y financieros para lograr la maximización de las utilidades. (A. Ortiz, comunicación personal, 05 de febrero, 2022).

3.5 Valores

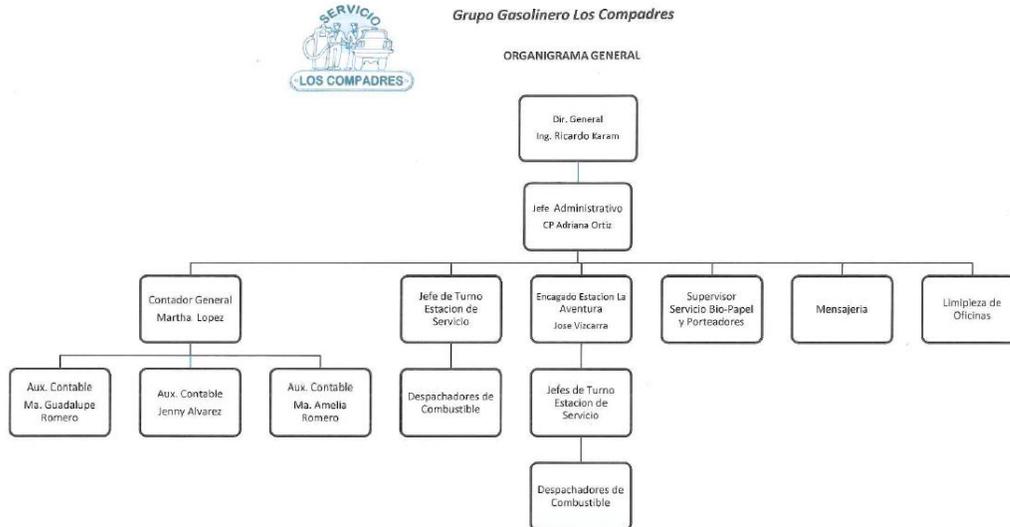
En esta empresa los valores que los distinguen son:

- Honestidad: Rectitud en la forma de actuar.
- Servicio: Un cliente satisfecho volverá, ser amables, ofrecer productos extras.
- Responsabilidad: Compromiso con el desarrollo humano sostenible, cumpliendo con las normas ambientales.
- Competitividad: Ofrecer un precio competitivo.
- Calidad: Tener presente siempre las expectativas de los clientes.

(A. Ortiz, comunicación personal, 05 de febrero, 2022).

Figura 31

Organigrama de la unidad de negocio



Nota: *Organigrama actual de la empresa “Servicio los Compadres”* proporcionado por C.P Guadalupe Romero Andrade.

3.6 Departamentos

La empresa Servicio Los Compadres está integrada los siguientes departamentos:

- Director General. - Toma de decisiones financieras.
- Jefe Administrativo. - Se encarga de la administración de la Empresa, en el área financiera, los recursos materiales y capital humano.
- Contador General: Procesan la información financiera, se encarga de las cuentas por cobrar y pagar, facturación, pagos al personal.
- Jefe de Turno: Organiza a los despachadores de combustible, realiza los cortes por turno, se encarga de la recepción del combustible.
- Despachadores de Combustible: Se encargan de ofrecer y prestar el servicio al cliente.
- Encargado de Estación: Se encarga de la empresa filial, le reporta al jefe Administrativo, organiza a los jefes de turno, atiende asuntos administrativos de los clientes.
- Supervisor Servicio Biopapel: Se encarga de llevar a cabo la operación de venta y entrega del combustible al cliente hasta sus instalaciones.

- Mensajería: Se encarga de efectuar los depósitos en bancos, así como entender diligencias para clientes, proveedores o asuntos internos de la empresa.
- Limpieza: Se encarga de la limpieza de las instalaciones y oficinas de la empresa.

EL personal que labora en la empresa son 39 personas, de las cuales 12 son mujeres y 27 hombres, desarrollando las actividades como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5
Personal

	Mujeres	Hombres
Actividades administrativas	6	4
Actividades operativas	6	23
Total	12	27

Elaboración propia

En Sucursal se ha mantenido la misma plantilla durante los 5 últimos años, en la empresa de la Capital del Estado la rotación no es significativa.

3.7 Servicios Que Proporciona

Compra y venta de combustibles y lubricantes, compraventa de toda clase de refacciones para automóviles, camiones y vehículos a motor, lavado, engrasado, comisiones y representaciones de las actividades anteriores.

Los ingresos que obtiene la empresa están integrados de la siguiente manera:

Tabla 6

Los ingresos de la unidad de negocio

PRODUCTOS	% VENTA
GASOLINA PREMIUM	11%
GASOLINA MAGNA	40%
COMBUSTIBLE DIESEL	46%

OTROS INGRESOS	3%
----------------	----

Fuente: Información de la empresa

Dentro del rubro de otros ingresos se considera la renta de una tienda de conveniencia ubicada dentro de las instalaciones de la gasolinera en Durango. Servicio los Compadres para el año 2021 tuvo Ingresos Totales anuales por \$298,807. (cifras expresadas en miles de pesos) según sus Estados Financieros.

Figura 32
Ventas anuales



Nota: Información obtenida de los Estados Financieros de la empresa.

El principal proveedor de combustible de la empresa se encuentra en un municipio de la ciudad de Durango, aún y cuando derivado de la reforma energética el número de proveedores que podemos encontrar es más cuantioso, se tiene preferencia con este por la línea de crédito que manejan, la diferenciación en cuanto a precios, servicio al cliente y costo de distribución.

Se han tenido ofertas de otros proveedores algunos de los cuales exportan el combustible, sin embargo, en algunos casos se condiciona la compra del producto a determinado volumen, y/o el pago es de contado.

Adicionalmente se ha encontrado que algunas de las empresas que ofrecen el producto a un precio muy barato son de reciente creación y de otros estados, lo que genera incertidumbre ya que al no ser conocidas y no tener historia en el futuro pudieran causar problemas fiscales al encontrarse en alguno de los supuestos del artículo 69-b del Código Fiscal de la Federación.

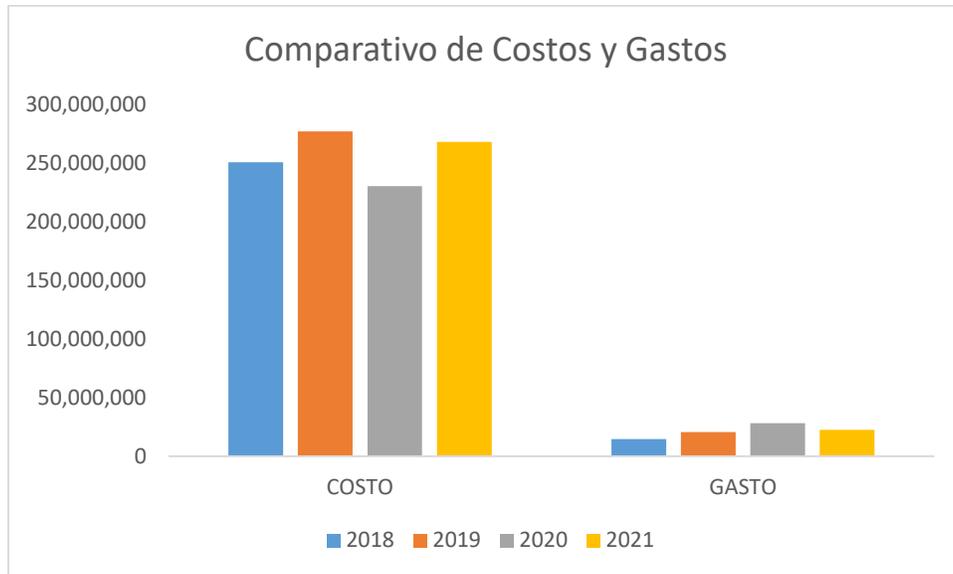
Sin embargo, se tiene que cumplir con los requerimientos establecidos por PEMEX y renovar, así como efectuar el pago de la franquicia

Los rubros que conforman sus gastos mayores durante el 2021 son:

- Sueldos y Salarios, así como las prestaciones laborales correspondientes (IMSS, SAR, INFONAVIT, previsión social)
- Mantenimiento a las Instalaciones.
- Mantenimiento de Bombas.
- Honorarios por asesoría técnica, fiscal y supervisión.
- Publicidad.
- Software
- Papelería, entre otros.

Figura 33

Comparativo de costos y gastos



Nota: en base a la información obtenida de los Estados Financieros de la empresa y sus anexos.

Sus principales clientes se conforman de la siguiente manera:

Tabla 7
Principales clientes

TIPO DE CLIENTE	% DE VENTAS QUE REPRESENTA
EMPRESAS CONSTRUCTORAS	8%
EMPRESAS AGRICOLAS	6%
EMPRESA PAPELERA	18%
EMPRESAS COMERCIALES	9%
CONTRATISTAS MINEROS	3%
EMPRESAS DE VALES	2%
EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE	7%
GOBIERNO	4%

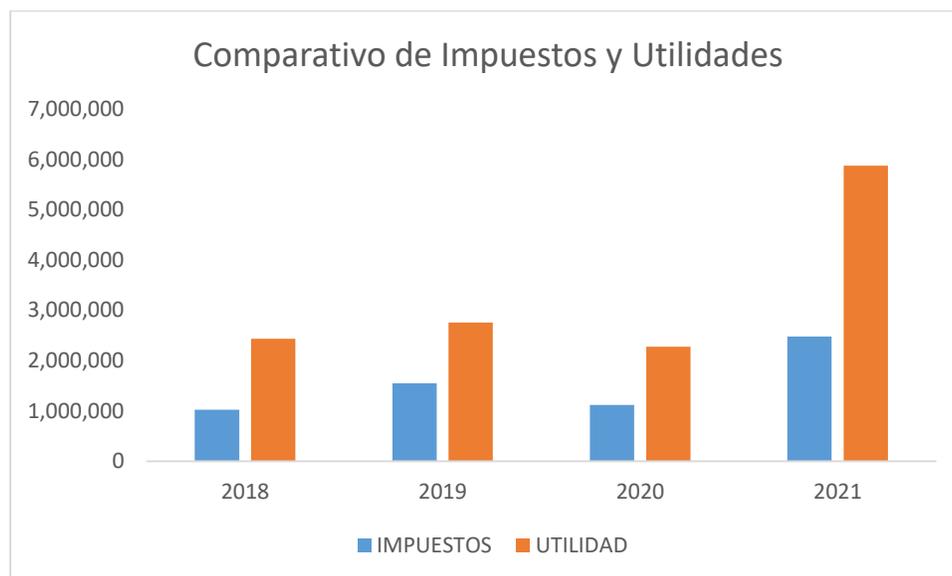
PERSONAS FISICAS CON ACTIVIDADES EMPRESARIALES	5%
PUBLICO EN GENERAL	38%

Nota: Información obtenida de la base de datos de facturación de la empresa.

Por sus características fiscales, la empresa está obligada a dictaminarse para efectos fiscales por lo que se pone atención especial en pagar los impuestos en tiempo y forma. Por el giro del negocio, a lo largo de los años la empresa ha generado utilidades cada ejercicio fiscal. A continuación, se muestran esos comportamientos.

Figura 34

Comparativo de impuestos y utilidades



Nota: en base a la información obtenida de los Estados Financieros de la empresa y sus anexos.

3.8 Infraestructura

La estación de servicio en Durango ocupa 4,312.45 metros cuadrados, dentro de los cuales se encuentra la estación de servicio, un estacionamiento, un local comercial que es parte de la empresa el cual se renta a una tienda de conveniencia, así como las oficinas administrativas.

La empresa en Durango cuenta con cuatro bombas de gasolina, las cuales a su vez tienen dos pistolas de cada una (magna y Premium) en cada bomba, y dos bombas de diésel, una pistola en cada lado. La Sucursal cuenta con 2 bombas de gasolina con dos pistolas, y una bomba de diésel.

Ver Anexo 4 Planos de la empresa.

3.9 Normatividad De La Empresa

La empresa Servicio los compadres, está regulada por las leyes mexicanas, Constituida como una sociedad de responsabilidad limitada de capital variable, cuyas obligaciones fiscales son:

- Pago provisional de ISR personas Moral Régimen General de Ley.
- Pago definitivo mensual de IVA.
- Entero de retenciones mensuales de ISR por sueldos y salarios.
- Declaración informativa de operaciones con terceros.
- Entero de retenciones mensuales de ISR por asimilados a salarios.
- Entero de retenciones mensuales de ISR por servicios profesionales.
- Envío mensual de controles volumétricos.

Sus obligaciones Estatales es el pago de Impuesto sobre Nómina, así como el pago de cuotas obrero patronal e Infonavit.

Para mayor referencia ver Anexo 5 CANVAS de la empresa.

Capítulo IV

Metodología

4.1 Introducción:

Intervenir significa operar sobre la capacidad de cambio que tenga el sistema (organización), como tal, al relacionarse con el sistema humano, en funciones, con el propósito de ayudarlo, significa también, una interrupción planeada del proceso de la organización, con la finalidad de producir un cambio, y se caracterizan por ser un conjunto de trabajos estructurados para alcanzar metas, realizar determinadas actividades y/o tareas con el fin de incidir en mejoras en la organización. Los análisis hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores (Romagnoli, 2007).

De acuerdo con Cosma y Cruz (2004), un diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de una organización en un momento dado para determinar sus problemas y áreas de oportunidad, sometiéndola a un análisis que al final deberá conducir a un plan de acción concreto que permitirá mejorar su funcionamiento operativo y administrativo.

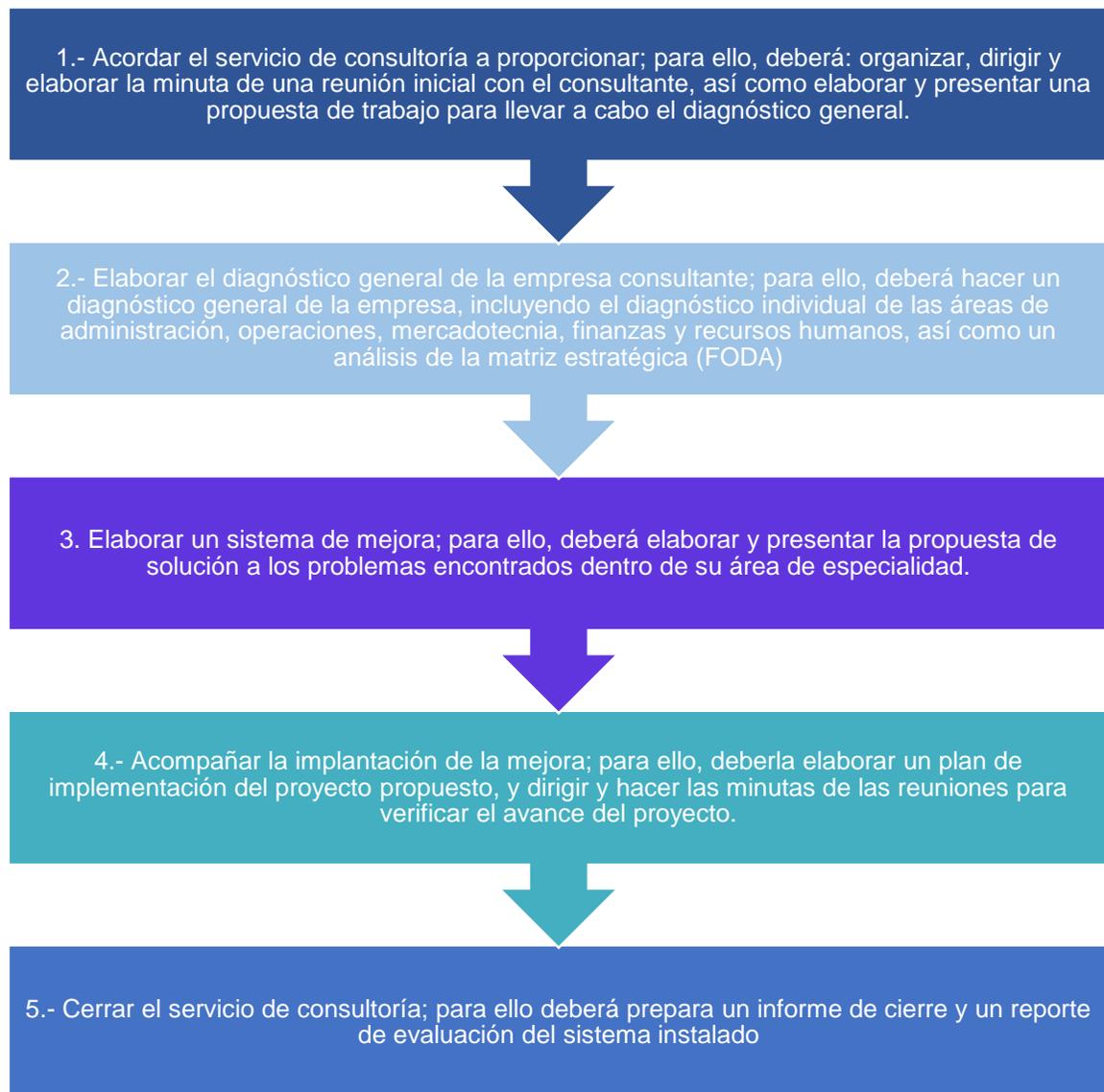
La mayoría de las empresas u organizaciones se ocupan de las tareas técnicas, estructurales o administrativas como un medio para aumentar su eficacia en el logro de las metas organizacionales, a continuación, se menciona la metodología utiliza en la etapa de prediagnóstico y diagnóstico.

4.2 Método De Intervención:

La propuesta de intervención profesional que se realizó en la empresa SERVICIO LOS COMPADRES , mediante el Estándar de Competencia Proporcionar servicios de consultoría a PyME's (EC-0359), de Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), cuyas fases se componen en: acordar el servicio de consultoría a proporcionar, elaborar el diagnóstico general de la empresa consultante, elaborar un sistema de mejora, acompañar la implantación de la mejora, cerrar el servicio de consultoría.

Figura 35

Pasos para seguir en la aplicación de la Norma EC-0359



Fuente: Elaboración propia con información de CONOCER EC-0359

Para ello se hace mención que el tipo de investigación llevada a cabo es de tipo descriptivo ya que según Pérez (2020), este tipo de investigaciones implica que vamos a realizar descripciones sobre nuestro objeto de estudio. Por tanto, buscaremos la información disponible, extraeremos los datos que juzguemos que están bien contruidos y, de ser necesario, descartaremos aquellos que no.

Según Hernández & Fernández (2003) mencionan que la investigación tipo descriptiva busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Hernández et al. (2003) Hace referencia al termino diseño al plan o estrategia concebida para obtener la información, que para efectos de dicho trabajo es no experimental ya que no se manipulan variables solo se observa fenómenos para después analizarlos, y es transeccional o transversal ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y cuyo propósito es describir variables y su incidencia

La estrategia utilizada fue un estudio de caso, (Sampieri, Fernández y Lucio, 2003), los cuales poseen sus propios procedimientos y clases de diseños. Los cuales pueden utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría, la unidad o caso investigado puede tratarse de un individuo, una pareja, una familia, objeto, un sistema (fiscal, educativo, terapéutico, de capacitación, de trabajo social), organización (hospital, fabrica, escuela), un hecho histórico, un desastre natural, una comunidad, un municipio, un departamento o estado, una nación, una empresa, etc.

Asimismo, la técnica de estudio de caso, que de acuerdo con Barba (2009), se puede considerar como una forma de análisis desde múltiples perspectivas, donde el investigador considera no solo a los actores sino a los grupos y la interacción entre todos sus miembros, siendo este uno de los aspectos más sobresalientes que posee el estudio de caso. El estudio de caso como estrategia de investigación comprende un método que abarca todo, es decir, no es una táctica de recolección de datos o sólo un mero diseño, sino una estrategia de investigación comprensiva (Yin, 2003). Del Rincón y Latorre (1994) definen al estudio de caso como “una estrategia encaminada a la toma de decisiones. Su verdadero poder radica en su capacidad para generar hipótesis y descubrimientos, en centrar su interés en un individuo, evento o institución, y en su flexibilidad y aplicabilidad a situaciones naturales.”

4.3 Investigación Documental

Para esto se deben de obtener registros de la organización como lo son; archivos, informes, publicaciones, archivos de computadora, gráficos, reportes, etcétera.

Teniendo en cuenta esto se puede mencionar que los registros son una fuente prolífica de información, y en un proceso de consultoría obviamente los consultores darán preferencia a la utilización de información que ya se tiene registrada, pero para ello deberán de analizar qué tan confiables son. (Kubr, 1997).

Los documentos que se revisaron dentro de la organización fueron manuales de años anteriores, en donde se pudo observar que existió el interés en algún momento de tener un proceso establecido, con manuales de funcionamiento y de operaciones, de los cuales no existe un seguimiento oportuno, además de que tienen registros de casi todo el proceso de la organización, pero no se les ha dado el seguimiento oportuno que facilite la operatividad y la toma de decisiones.

Así como el registro de ventas de su punto de venta, en donde la falta de conocimiento de ofimática y de indicadores, es algo que no les ha permitido sacarle todo el provecho a la información con la que se cuenta.

- **Observación directa**

Los seres humanos por naturaleza siempre observamos, lo que nos permite tener una perspectiva de lo que nos rodea.

Kubr (1997) menciona que la observación es el método que un consultor puede llegar a utilizar, para obtener información de inmediato y que estando presente mientras suceden los hechos, puede utilizar sus sentidos de la vista y el oído para anotar lo que está ocurriendo, y que entre la información que se puede obtener dentro de este método se encuentra:

- La distribución de planta
- Los diversos flujos de la organización (operaciones, materiales y de los trabajadores).
- Los métodos de trabajo, el ritmo y disciplina del trabajo.
- Las condiciones de trabajo (ruido, iluminación, temperatura, ventilación, orden y limpieza).
- Actitudes y comportamiento de todos los miembros de la organización.
- Las relaciones interpersonales y de grupo.

Para Rodríguez (2005), El observador solo ve lo que no puede ver y no ve lo que no puede ver, aunque esto sea de gran importancia, por lo que se recomienda apoyarse en otras técnicas que complementen la información adquirida.

- **Entrevista**

La entrevista es una técnica que consiste en una conversación entre el consultor y un miembro de la organización y es la técnica más utilizada por los consultores para la recopilación de datos, en conjunto con la recuperación de los datos registrados.

La entrevista constituye un medio de gran eficacia para obtener información acerca de los diferentes problemas y características organizacionales, una vez que ya se estableció un ambiente de confianza entre el consultor y la organización es cuando se debe de llevar la entrevista, estableciendo condiciones que permitan que la información proporcionada durante el proceso sea lo suficientemente amplia. (Rodríguez, 2005).

Existen diversas ventajas a la hora de realizar una entrevista con respecto a la elaboración de un cuestionario Kubr (1997), menciona que dentro de las entrevistas se pueden complementar respuestas, se pueden corregir repuestas, se revelan diversos tipos de relaciones en la organización, pero para ello la entrevista debe de ser flexible y adaptable, por lo cual él recomienda planear la entrevista cumpliendo una serie de requisitos que son:

- Que datos son los que se desean obtener.
- A quien se debe de entrevistar.
- Seguir una secuencia o mantener el momento de la entrevista.
- Definir donde se deben de reunir.
- Como se debe de actuar durante la entrevista.

La apertura que tiene lo dueños y su personal para la realización de las entrevistas fue siempre muy buena, dentro del proceso de entrevista vale la pena resaltar el conocimiento de la empresa, del negocio y de las cantidades que poseen las personas, al verificar dichos datos con la información es muy concreta y correcta, el único detalle es que como ya se ha descrito anteriormente, no todo lo tienen documentado y eso pudiera ser un problema a futuro en caso de tener rotación del personal, en el mando directivo.

- **Cuestionarios**

Se debe de comprender que antes de aplicar cualquier cuestionario se debe tener claro, que información se desea obtener, cómo se piensa utilizar dicha información, cómo se va a resumir y la forma en que se clasificarán las respuestas.

Se puede decir que un cuestionario es útil para obtener, una gran información de hechos sencillos de un gran número de personas, en general no son satisfactorios para acopiar hechos que son complicados, ejemplos de cuestionarios son los estudios de mercado, estudios de clima organizacional, etcétera. (Kubr, 1997).

Mientras que para Rodríguez (2005), el cuestionario debe de ser elaborado ya cuando se tiene un conocimiento de la organización, esto es que el proceso de la consultoría ya este avanzado, para que pueda construir preguntas que realmente le proporcionen información. Dentro de los cuestionarios a aplicar fueron guías para aplicar el diagnóstico de la organización la cual podemos observar más adelante en el capítulo de resultados, las respuestas en modelo de gráficas y el análisis de este.

- **Test**

Un test es un instrumento que permite recopilar información sobre un aspecto psicológico en específico, como las actitudes que es una predisposición que tenemos a favor o en contra de diferentes cosas, como lo puede ser el trabajo en donde me desempeño.

Las actitudes tienen diversas propiedades y estas forman parte de la medición, para lo cual se han generado métodos para medir las variables que constituyen las actitudes como los son: la escala de Likert, el diferencial semántico y la escala de Guttman. (Sampieri, Fernández y Lucio, 2003) menciona que la escala de Likert es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones, para medir la reacción de los participantes de esta en tres, cinco o siete categorías.

Además, cabe destacar que, para efectos de la intervención, el modelo de diagnóstico utilizado fue JICA, el análisis de causa raíz fue mediante el diagrama de Ishikawa, el proceso de consultoría se dividió en cinco etapas: el Prediagnóstico, Diagnóstico, Plan de acción, Implantación y seguimiento y evaluación y cierre del proyecto. De acuerdo con los resultados que arroje la evaluación de cuestionarios por área, se representa en diagramas de radar para cada una; y se toma como área prioritaria la de menor calificación para implementar las estrategias.

4.4 Sistema De Mejora

Se desarrolló un plan de mejoramiento el cual es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema y en la gestión de operaciones de la organización (SENA, 2013). Por lo cual la intervención proporciona estrategias a nivel estratégico, debido a que el tipo de mejora afecta áreas a nivel: procesos humanos, estratégico, tecno estructural, administración en recursos humanos, el cual se desarrollan en las cinco áreas funcionales de una empresa, como son: Administración, Recursos Humanos, Finanzas, Mercado y Ventas y Producción. Para integrar dichas estrategias se utilizó la herramienta de cuadro de mando integral, generando objetivos estratégicos, indicadores de medición (KPI), planes estratégicos y responsables de cada actividad.

4.5 Plan De Implementación

Para la implementación de las estrategias se propone el plan integral de administración de proyecto la cual tiene como fases la evaluación individual de iniciativas presentadas con el fin de verificar el presupuesto y las fuentes de financiamiento, analizando las variables de objetivos, horizonte (tiempo), nivel de dirección: alta dirección, dirección y departamentos, niveles intermedios, y naturaleza del cambio, (radical, perfeccionamiento el procesos, organización, etc.), para entonces, formar el programa de trabajo, ejecutarlo y dar seguimiento y control, cabe destacar que el alcance de dicha investigación fue a nivel de planteamiento de una solución a un problema y no requiere la implementación de la misma.

Capítulo V

Resultados

Basados en el Estándar de Competencia Proporcionar servicios de consultoría a PyME's (EC-0359), de Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), y Siguiendo la Metodología JICA y una vez concluida la primera etapa, que consiste en el prediagnóstico y con la obtención de los resultados se realizó un FODA inicial mostrando la situación actual de la Empresa Servicio Los Compadres.

Figura 36

Análisis FODA Inicial Servicio los compadres



Del análisis anterior se desprende que SERVICIO LOS COMPADRES debe reducir sus debilidades o transformarlas de la manera óptima para que sean vistas como oportunidades; Esto significa que los aspectos necesitan atención inmediata y el impacto que han tenido en la empresa hasta el momento puede revertirse. Se puede apreciar que algunas de estas debilidades frenan el crecimiento de la empresa, sin embargo, es un área en la que se puede empezar a trabajar de manera inmediata y así lograr beneficios para la empresa.

En la etapa dos, donde se realiza la ejecución del diagnóstico de la empresa SERVICIO LOS COMPADRES por área, se obtuvieron los resultados del diagnóstico aplicado al empresario, mismo que abarco los departamentos funcionales de la organización: administración, mercado, finanzas, operaciones, recursos humanos, fiscal, área preventiva y marketing representándolos en la siguiente gráfica de radar.

Figura 37
Diagnostico Servicio los Compadres

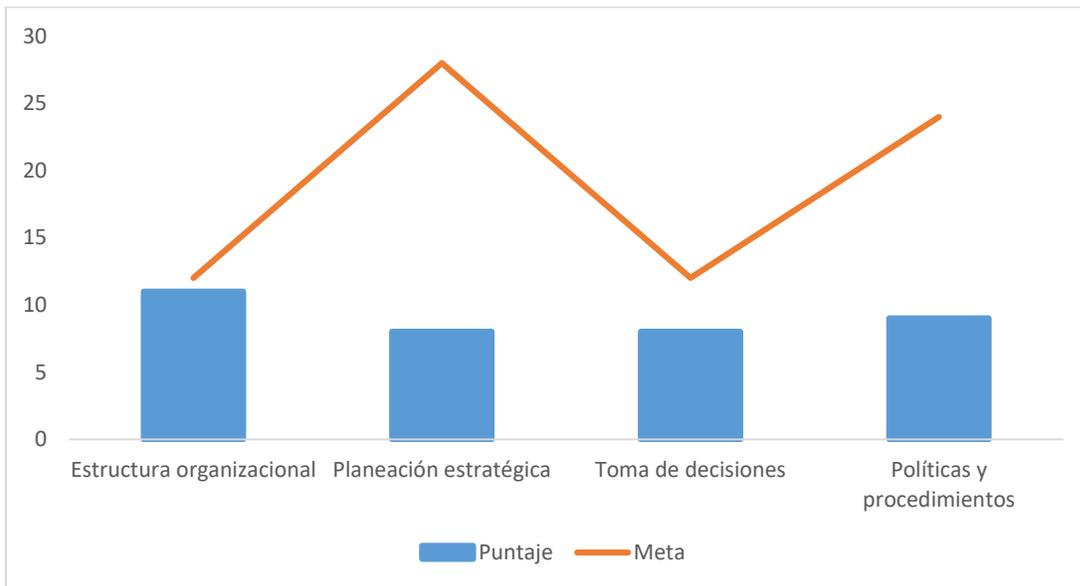


En la figura podemos observar la línea Verde, indicando los resultados obtenidos en la empresa Servicio los compadres, señalando los departamentos susceptibles de mejora como lo son Marketing, Administración, Mercado y operaciones.

Dentro del departamento de Administración, las áreas de oportunidad a considerar son: planeación estratégica y políticas y procedimientos como se presenta a continuación.

Figura 38

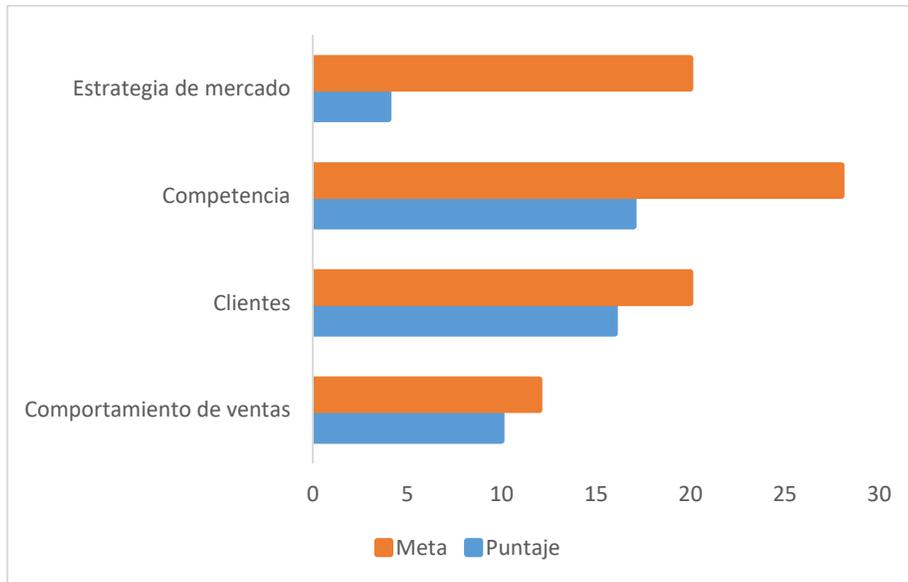
Figura Departamento de Administración



Los resultados que nos arrojó el Test aplicado al área de Mercado nos muestran que existe una estrategia de mercado prácticamente nula, tal como se muestra a continuación:

Figura 39

Área de Mercado

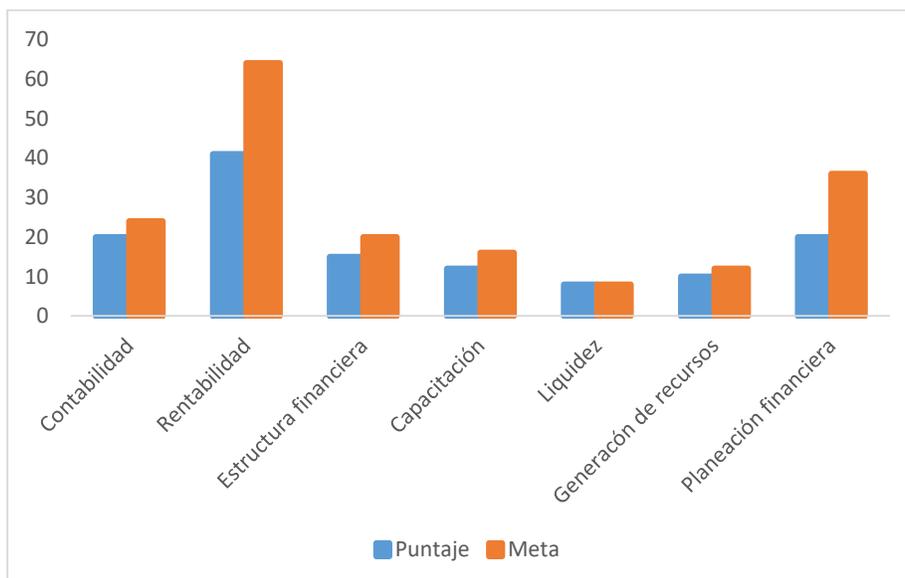


Elaboración propia

En el área de Finanzas los aspectos más alejados de la meta son la rentabilidad y la planeación financiera, la primera deriva de que disminuyo la utilidad en el penúltimo año y que en la toma de decisiones no se consideran los estados financieros como un factor determinante, en la segunda se observa que la principal falla radica en que no se elaboran presupuestos de ingresos y egresos, estos resultados los observamos en la figura siguiente:

Figura 40

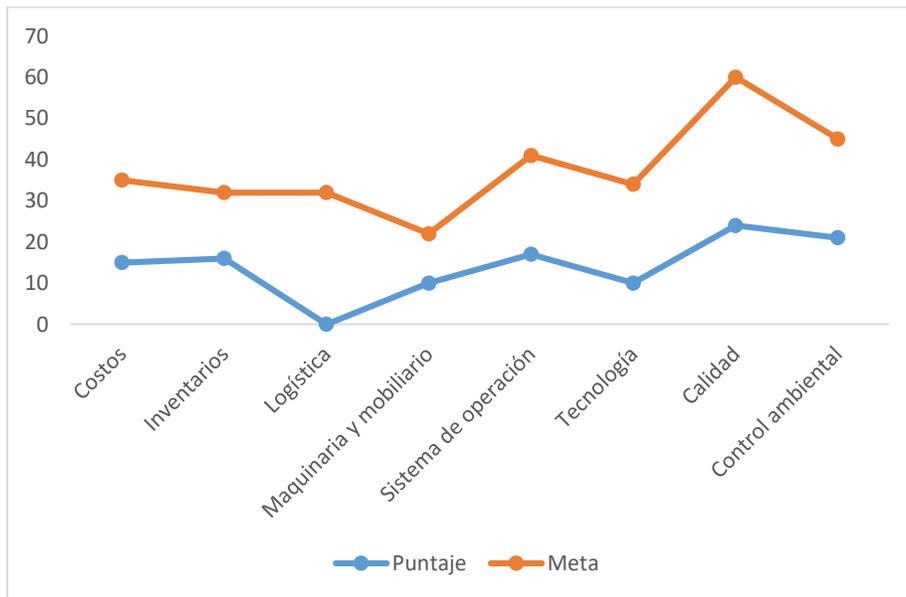
Área de Finanzas



Elaboración propia

En el área de operaciones encontramos que las áreas susceptibles de mejoras son la logística, así como la parte tecnológica, como se muestra en la gráfica que se presenta a continuación:

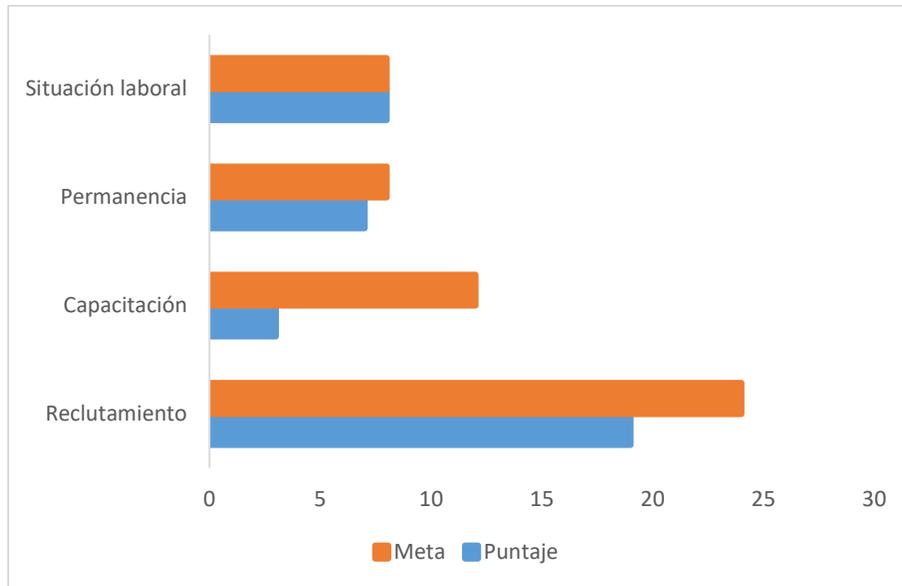
Figura 41
Área de operaciones



Elaboración propia

En el área de Recursos Humanos, la parte a mejorar es la de capacitación, se puede apreciar en la gráfica que las demás partes se encuentran razonablemente bien.

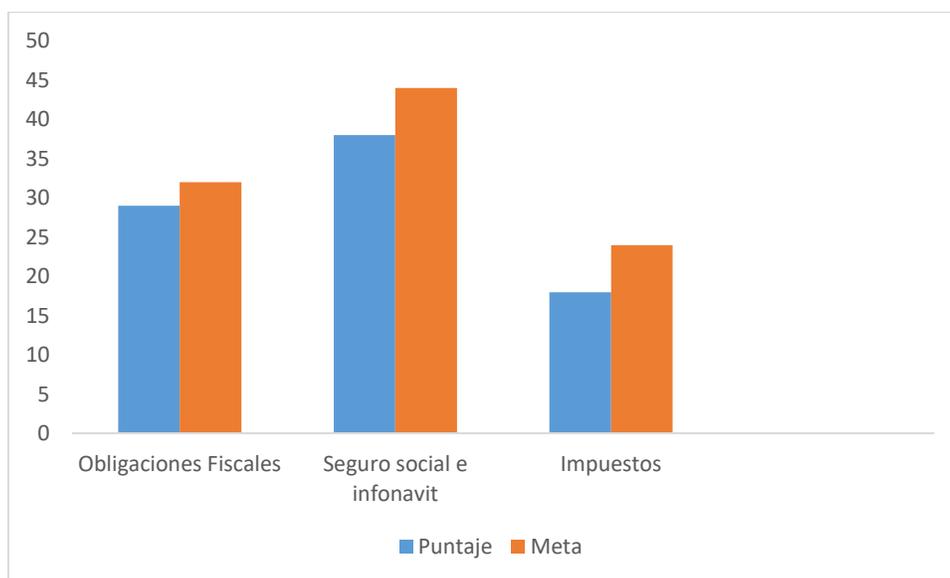
Figura 42
Área de Recursos Humanos



Elaboración propia

En el área de Fiscal se observa que los resultados se acercan a la meta, en el área de impuestos el área de mejora se encuentra en el rubro de las operaciones realizadas con terceros en cuanto estar al pendiente de reunir la documentación soporte para evitar en el futuro problemas fiscales.

Figura 43
Área Fiscal



Elaboración propia

Del análisis efectuado a la facturación Total, se determina que el último año el 52% de los litros vendidos son facturados por una Razón Social y el 48% de los litros se factura al público en general.

Detallándose el comportamiento mensual como se muestra a continuación:

Facturación RFC

FECHA	LITROS	SUBTOTAL	IEPS	IVA	TOTAL	% FACTURACIÓN TOTAL
Enero—2021	733,706.12	12,648,568.88	296,939.88	2,005,061.08	14,950,569.84	55%
Febrero--2021	822,533.19	14,691,239.13	329,016.63	2,350,598.26	17,370,854.02	54%
Marzo—2021	733,129.07	13,496,119.85	288,508.53	2,159,379.18	15,944,007.56	62%
Abril—2021	674,113.10	12,532,156.43	268,666.35	2,005,145.03	14,805,967.81	61%
Mayo—2021	673,286.98	12,574,962.81	268,125.77	2,011,994.05	14,855,082.63	51%
Junio—2021	665,585.88	12,501,033.71	262,895.03	2,000,165.39	14,764,094.14	49%
Julio—2021	593,059.90	11,154,187.57	235,111.78	1,784,670.01	13,173,969.36	43%
Agosto--2021	642,004.68	11,933,903.07	258,374.34	1,909,424.49	14,101,701.90	51%
Septiembre— 2021	617,103.91	11,459,223.36	244,545.53	1,833,475.74	13,537,244.63	48%
Octubre--2021	737,011.53	13,677,414.99	289,341.51	2,188,386.40	16,155,142.90	49%
Noviembre— 2021	775,930.10	14,221,547.65	308,179.42	2,275,447.62	16,805,174.70	53%
Diciembre--2021	824,036.51	15,239,588.04	358,001.42	2,438,334.09	18,035,923.54	63%
TOTALES	8,491,500.96	156,129,945.49	3,407,706.19	24,962,081.34	184,499,733.01	

Fuente: Reportes de facturación electrónica proporcionados por la empresa

Facturación Público En General

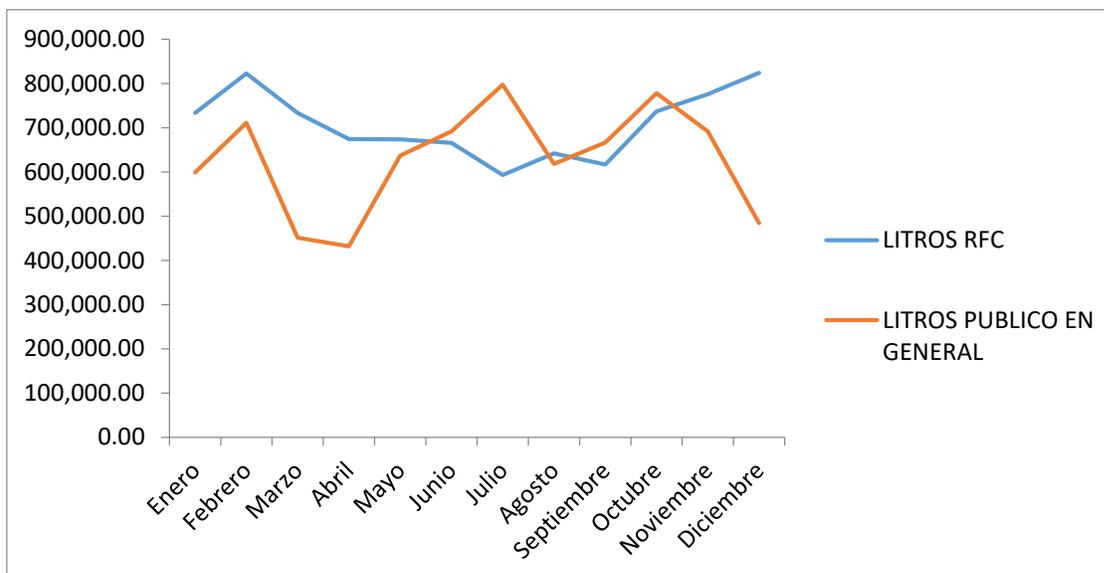
Fecha	litros	SUBTOTAL	IEPS	IVA	TOTAL	% FACTURACIÓN TOTAL
-------	--------	----------	------	-----	-------	---------------------------

Enero--2021	598,784.74	10,176,120.88	275,007.96	1,628,179.34	12,079,308.19	45%
Febrero--2021	711,155.82	12,815,369.73	327,130.55	2,024,810.53	15,167,310.81	46%
Marzo--2021	451,261.66	8,259,376.83	210,270.57	1,299,182.86	9,768,830.26	38%
Abril--2021	431,540.21	7,796,124.14	202,471.93	1,224,453.09	9,223,049.16	39%
Mayo--2021	636,756.19	11,641,696.78	292,516.25	1,840,416.03	13,774,629.07	49%
Junio--2021	691,385.42	12,614,409.69	317,167.38	1,997,984.20	14,929,561.26	51%
Julio--2021	797,347.26	14,478,702.64	362,239.68	2,297,413.14	17,138,355.46	57%
Agosto--2021	617,922.87	45,692,586.96	286,803.28	7,287,064.60	53,266,454.84	49%
Septiembre-- 2021	666,735.19	12,083,881.90	305,769.38	1,914,658.32	14,304,309.59	52%
Octubre--2021	777,769.87	14,022,961.91	351,837.36	2,218,827.25	16,593,626.52	51%
Noviembre-- 2021	691,417.94	12,477,294.25	316,903.38	1,973,160.63	14,767,358.26	47%
Diciembre-- 2021	484,097.49	8,924,691.06	215,601.27	1,398,754.16	10,539,046.50	37%
Totales	7,556,174.67	170,983,216.78	3,463,718.99	27,104,904.16	201,551,839.92	

Fuente: Reportes de facturación electrónica proporcionados por la empresa

En la siguiente figura se muestra un comparativo entre los litros facturados a una Razón social y al público en general.

Comparativo de litros facturados a un RFC y litros facturados al Público en general.



Fuente: Reportes de facturación electrónica proporcionados por la empresa

La Emisión extemporánea de los CFDI por ventas al público en general en primer lugar puede ocasionar multas, la información contable será incongruente con la que se encuentre en los sistemas electrónicos del SAT, habrá variaciones en los amarres contables-fiscales de los controles volumétricos.

Se sugiere emitir las facturas al público en general de manera diaria, para no dar lugar a desfases en la facturación, fallas en los sistemas contables o del SAT, si algún cliente solicitara una factura en un día posterior emitir una nota de crédito para disminuirla de la global y no duplicar los ingresos, así mismo pedir el reporte del contenido del archivo al Proveedor de Volumétricos.

Con las Reformas al portal de declaraciones y pagos en el 2022 en donde la información de los contribuyentes aparece ya precargada, el llevar a cabo esta recomendación evitara que existan diferencias entre lo que se declarara y las cifras contenidas en la declaración.

IEPS

Se debe observar el efecto que tiene el IEPS con la Reforma al Impuesto al Valor Agregado para 2022, ya que al ser un ingreso se considera NO OBJETO para la misma y

tendrá repercusión en el Impuesto al Valor Agregado Acreditable ya que se tendrá que aplicar proporción al mismo.

Del análisis efectuado a los ingresos obtenidos en 2021 se determina que el impacto sería el que se muestra a continuación

Tabla
Determinación de la Proporción de IVA Acreditable

	INGRESOS OBJETO	INGRESOS NO OBJETO	INGRESOS TOTALES	PROPORCION IVA ACREDITABLE
Enero	22,824,689.77	571,947.84	23,396,637.61	0.98
Febrero	27,506,608.86	656,147.18	28,162,756.04	0.98
Marzo	21,755,496.68	498,779.10	22,254,275.78	0.98
Abril	20,328,280.57	471,138.28	20,799,418.85	0.98
Mayo	24,216,659.59	560,642.02	24,777,301.62	0.98
Junio	25,115,443.40	580,062.41	25,695,505.81	0.98
Julio	25,632,890.21	597,351.45	26,230,241.66	0.98
Agosto	57,626,490.03	545,177.62	58,171,667.65	0.99
Septiembre	23,543,105.26	550,314.90	24,093,420.16	0.98
Octubre	27,700,376.90	641,178.88	28,341,555.78	0.98
Noviembre	26,698,841.90	625,082.80	27,323,924.70	0.98
Diciembre	24,164,279.10	573,602.69	24,737,881.79	0.98

Se puede generalizar que el 2% de los ingresos totales corresponde a Actividades NO objeto.

Tabla
Determinación de IVA NO Acreditable

	IVA ACREDITABLE	IVA IDENTIFICADO	IVA DE ACTOS UTILIZADOS INDISTINTAMENTE	IVA NO ACREDITABLE
Enero	3,338,631.00	3,229,595.45	109,035.55	2,665.45
Febrero	3,023,121.00	2,948,683.80	74,437.20	1,734.27
Marzo	4,003,634.00	3,789,748.87	213,885.13	4,793.75
Abril	2,764,355.00	2,581,491.36	182,863.64	4,142.14
Mayo	3,439,133.00	3,217,043.62	222,089.38	5,025.27
Junio	3,880,982.00	3,738,118.86	142,863.14	3,225.06
Julio	3,805,823.00	3,731,340.78	74,482.22	1,696.21
Agosto	3,602,020.00	3,431,019.81	171,000.19	1,602.59
Septiembre	3,583,862.00	3,339,344.83	244,517.17	5,584.99
Octubre	3,821,059.00	3,617,826.14	203,232.86	4,597.79
Noviembre	4,045,845.00	3,818,334.91	227,510.09	5,204.69
Diciembre	4,704,062.00	4,128,622.21	575,439.79	13,342.85
TOTAL				53,615.07

Del análisis anterior se determina que un 0.12% del IVA total sería no Acreditable, aunque no es una cantidad considerable en una revisión fiscal se puede ser acreedor a multas por error en la determinación de los Impuestos.

Mermas

Del análisis a los registros contables, se encontró que no se les da efecto contable ni fiscal a las MERMAS, siendo que el combustible por su propia naturaleza tiende a perder volumen por la dilatación.

Se sugiere la posibilidad de manejar un dictamen pericial a fin de darle efecto a las mermas, así mismo dicho dictamen servirá de soporte para evitar las infracciones previstas en el Código Fiscal de la Federación en relación con la variación del 0.5% en el envío de los reportes de controles volumétricos.

Propinas

Se recomienda implementar controles de propinas que reciben los despachadores atendiendo a la Ley Federal del Trabajo en los artículos 346 y 347 en la cual se estipula que se deben considerar como parte del salario, y en la empresa no se lleva ningún tipo de control sobre las mismas.

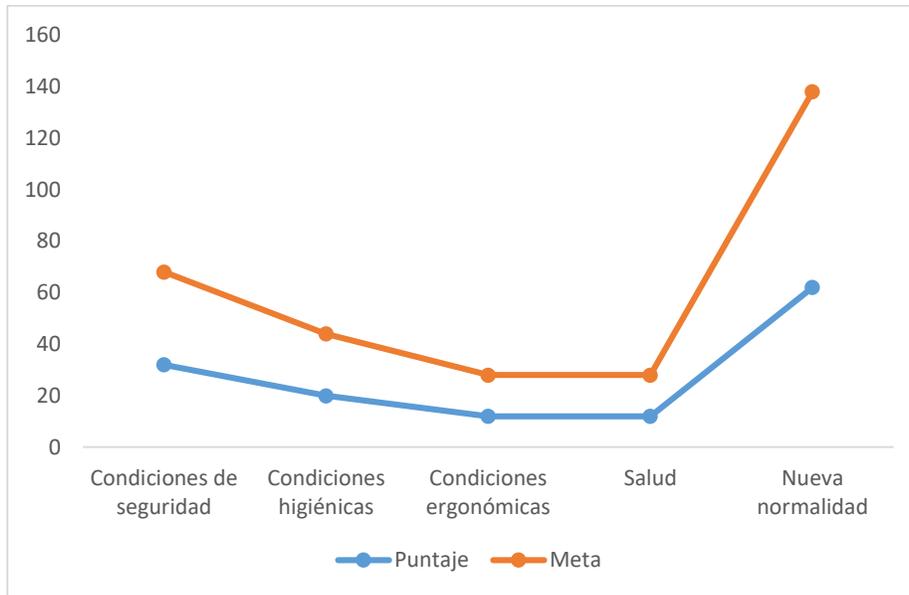
Una opción sería que cada trabajador cuente con una alcancía eléctrica de las llamadas cajeros automáticos para que se lleve una bitácora por parte de los jefes de turno de los importes diarios que se perciben por propinas.

Al considerarse las propinas parte del salario, tendrían una implicación fiscal y laboral, por una parte, se le tendría que retener el ISR por salarios al trabajador y por la otra integrar al salario base de cotización, esto evitaría situaciones gravosas en el caso de que un trabajador demandara al patrón por despido laboral y no le fuera tomado en cuenta dicho ingreso.

En el área de prevención debido al giro de la empresa se tienen que cumplir con ciertos requisitos de seguridad lo cual se ve reflejado en los buenos resultados, sin embargo, en lo que respecta a la nueva normalidad por la pandemia del COVID-19 existen ciertos aspectos que se pueden mejorar.

Figura 44

Área de Prevención

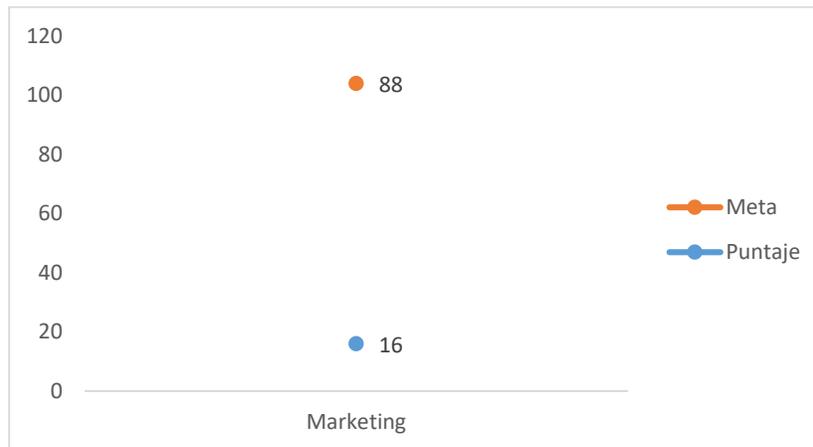


Elaboración propia

Finalmente, en la siguiente gráfica nos muestra el resultado del área de Marketing. En donde podemos observar una marcada debilidad en cuanto a la estrategia de mercadotecnia.

Figura 45

Área de Marketing



Elaboración propia

Áreas susceptibles de mejora

Administración

Dentro del departamento de Administración, las áreas que se evaluaron son: estructura organizacional, planeación estratégica, toma de decisiones y políticas y procedimientos como se presenta en la siguiente gráfica:

Destacando Planeación Estratégica y políticas y procedimientos, como las áreas que requieren atención ya que son las que presentan más deficiencias para su eficaz funcionamiento. Por lo que se realiza un análisis FODA del departamento de Administración de Servicio los Compadres.

Figura 46

FODA del Área de Administración

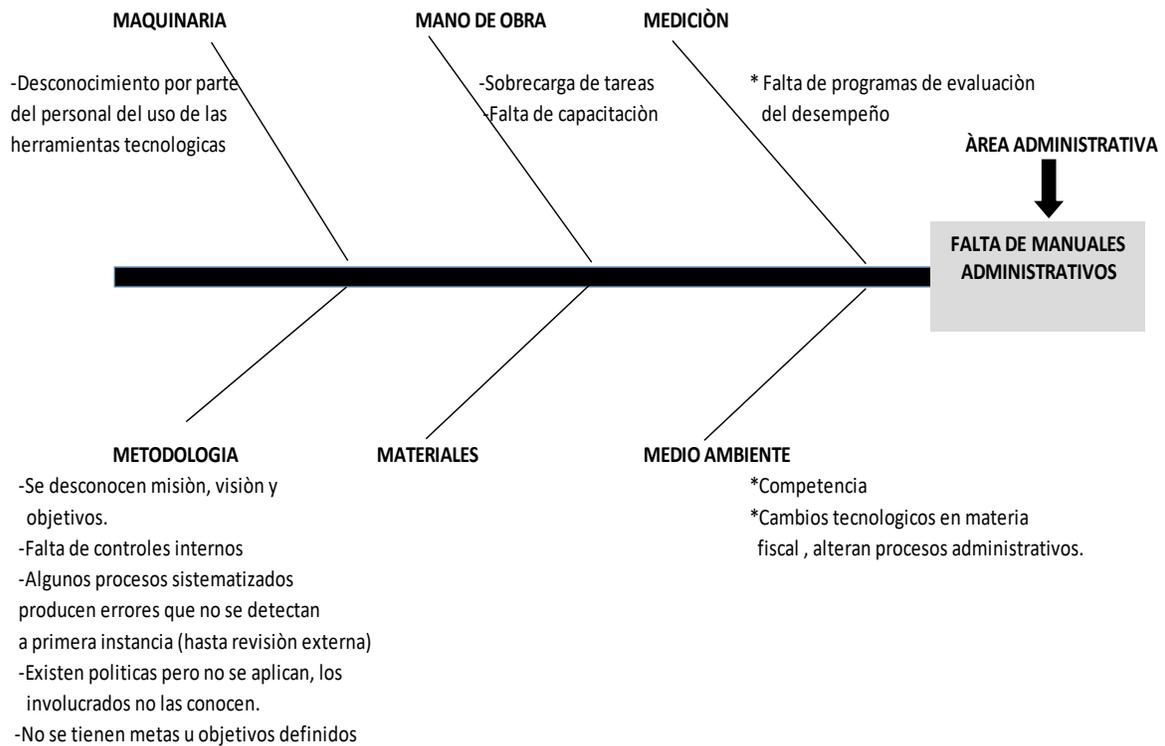


Elaboración propia

Utilizando la metodología JICA, se hace énfasis en desarrollar un análisis más completo con el objetivo de identificar la causa raíz de los posibles problemas presentados, el cual se elaborará utilizando la herramienta del diagrama de Ishikawa la cual se muestra a continuación:

Figura 47

Diagrama de Ishikawa



Elaboración propia

La siguiente àrea susceptible de mejora es Marketing, el análisis FODA se presenta a continuación:

Figura 48

FODA Área de Marketing

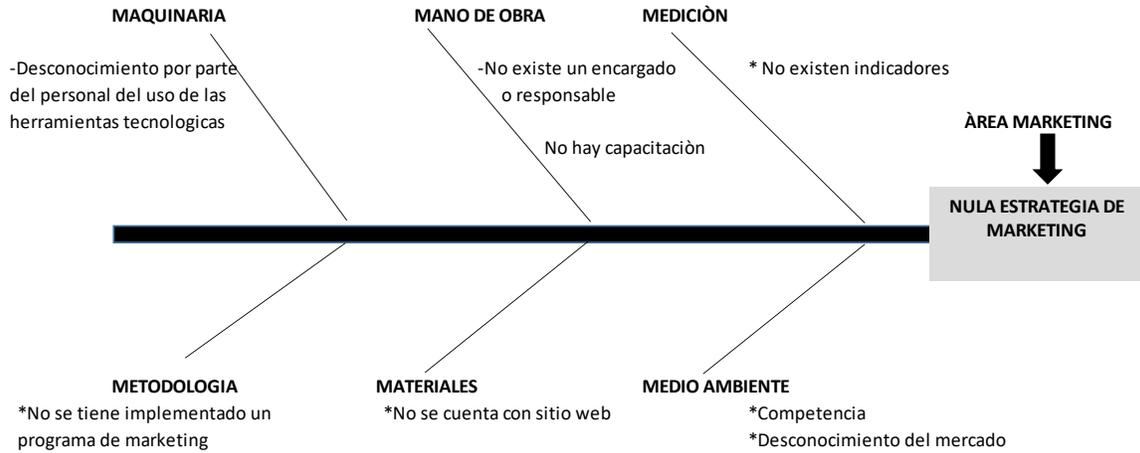


Elaboración propia

El Diagrama de Ishikawa del área de Marketing en donde se analizan los problemas causa y raíz se presenta a continuación:

Figura 49

Diagrama de Ishikawa Área de Marketing

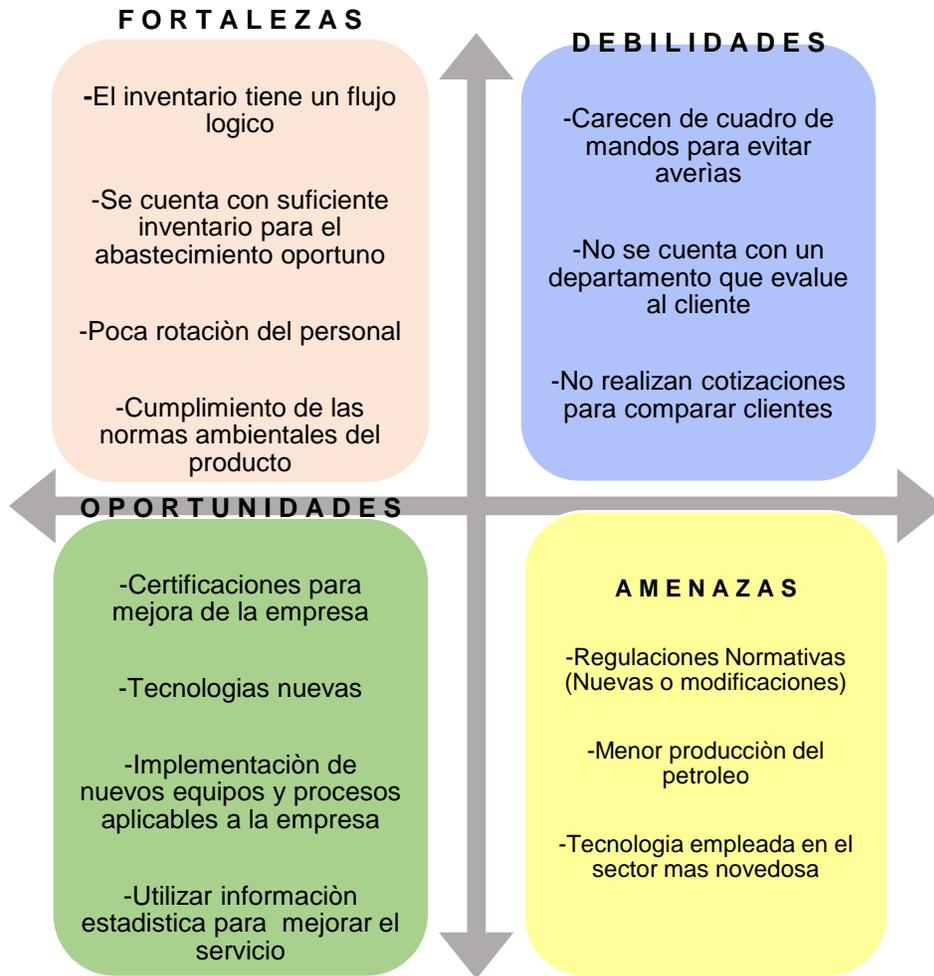


Elaboración propia

Otra área susceptible de mejora es la de Operaciones, en donde el análisis FODA se muestra a continuación:

Figura 50

FODA Área de Operaciones

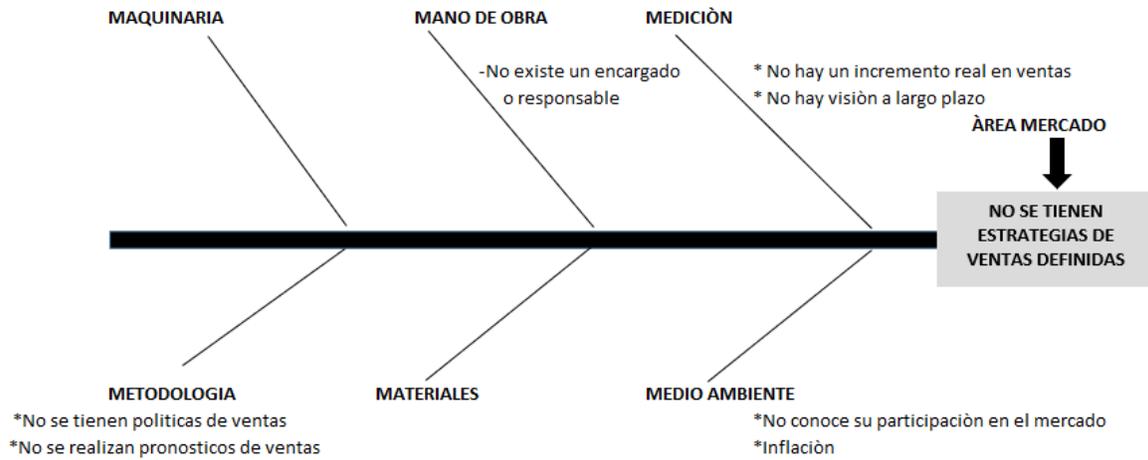


Elaboración propia

Los problemas causa y raíz se analizan a través de El Diagrama de Ishikawa.

Figura 51

Diagrama de Ishikawa Área de Operaciones

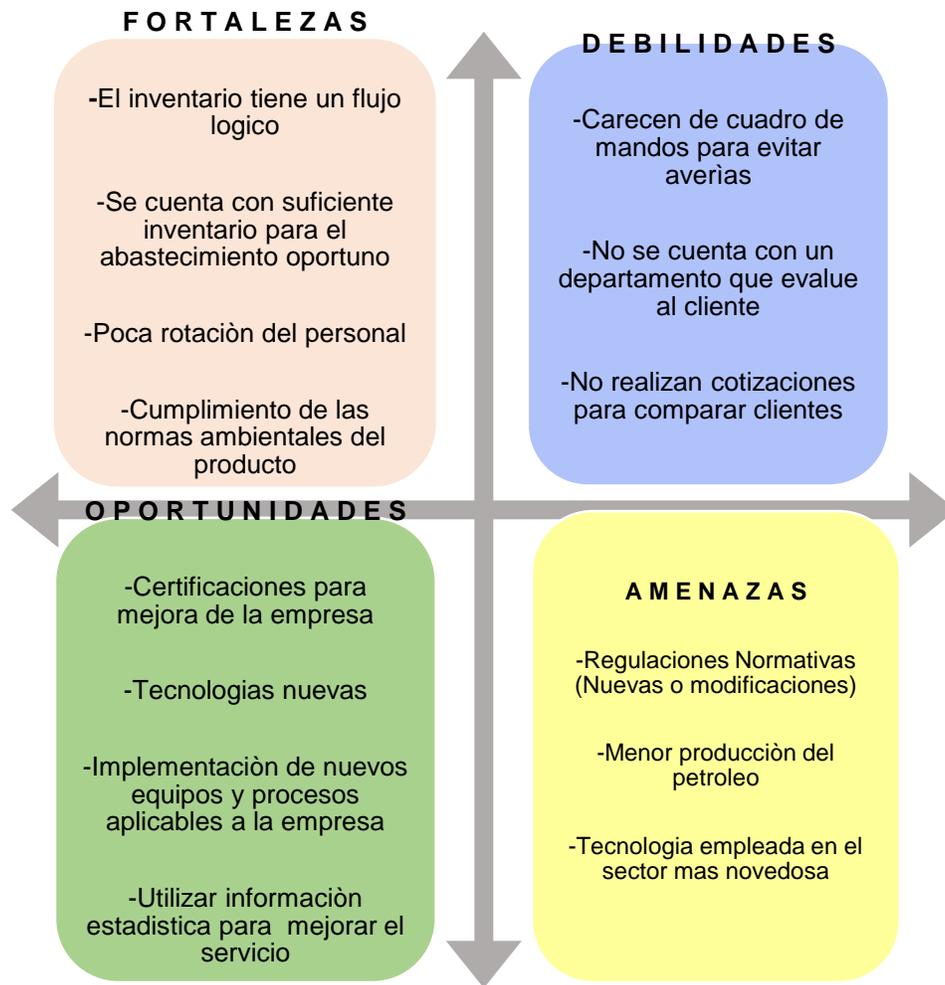


Elaboración propia

La siguiente área susceptible de mejora es Mercado, el análisis FODA se presenta a continuación:

Figura 52

FODA Área de Mercado

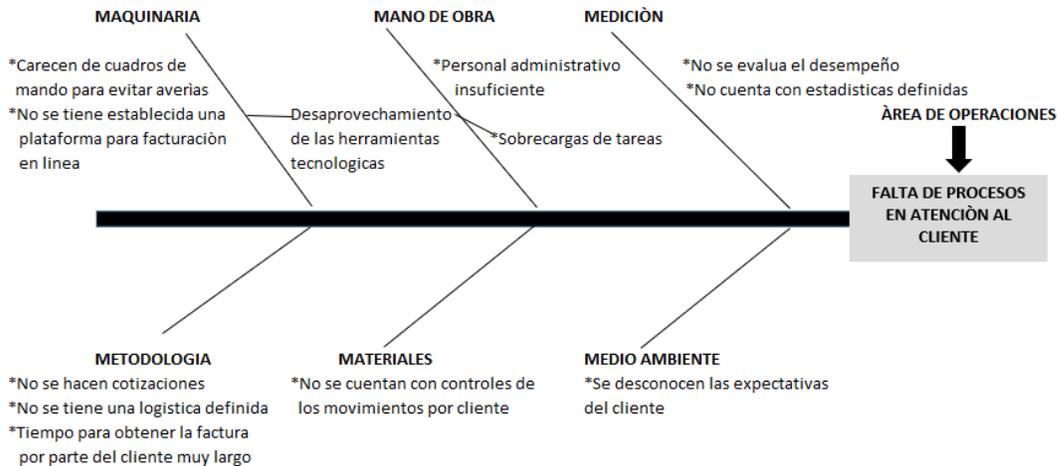


Elaboracion propia

Los problemas causa y raíz se analizan a través de El Diagrama de Ishikawa.

Figura 53

Diagrama de Ishikawa Área de Mercado



Elaboración propia

Después de haber realizado el diagnóstico de la empresa que nos solicita la norma EC 0359, el siguiente paso es elaborar un sistema de mejora; en donde se presenta la propuesta de solución a los problemas encontrados, para ello se han elaborado dos tablas la tabla de descripción de soluciones y la de actividades a desarrollar, que a su vez alimentan al cuadro de mando de integral mediante el cual se facilita la implementación de estrategias de una forma eficiente, además de que proporciona la comunicación entre la estrategia y la visión en objetivos e indicadores, que facilitaran dar el seguimiento a la implementación del sistema de mejora.

En la siguiente tabla podemos observar las descripciones propuestas a las áreas de mejora detectadas que son: al área de administración, mercadotecnia, marketing y operaciones.

Tabla 8

Propuesta de soluciones

Elaboración propia

Una vez que se ha propuesto el plan de trabajo, las actividades a desarrollar para llevarlo a cabo las podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 9

Actividades para desarrollar de las soluciones propuestas

Áreas	Administración	Mercadotecnia	Mercado	Operaciones
Etapas de la Instalación	Definir los perfiles del puesto para evitar sobrecarga de tareas.	Creación de estrategias de mercadotecnia apoyados en especialistas	de de políticas de ventas.	Establecer de implementar la facturación electrónica en línea.
	Publicar la misión, visión, valores.	externos.	Conocer la participación en el mercado, en base a ello hacer una planeación para un aumento en la participación de	Cotizar las erogaciones de mayor monto con por lo menos tres proveedores.
	Elaborar informes de desempeño.	Elaboración de un sitio web, en primera instancia	este a través de los siguientes medios:	Evaluar la atención al cliente.
	Capacitar a la gerencia sobre planeación estratégica.	para dar a conocer la empresa, en una segunda etapa brindar al consumidor indicadores, estadísticas, controles sobre el consumo del combustible que le permitan tomar decisiones.	Introduciendo algún servicio o producto complementario, ampliando el negocio a otros sectores demográficos, fidelizando a los clientes,	Crear un sistema o sitio web que permita obtener información de los clientes para toma de decisiones de ambas partes.
	Capacitar al personal administrativo en el uso de las herramientas tecnológicas.	(servicio adicional)	garantizar la satisfacción del cliente.	Crear un buzón de quejas y sugerencias
		Implementación de un buzón de quejas y sugerencias para mejorar el servicio al cliente.	Participar activamente en las cámaras del sector para conocer más sobre el mercado.	

Resultado Esperado	<p>Aumentar la productividad de la administración a través de la capacitación y asignación adecuada y equitativa de tareas.</p> <p>Corregir y prevenir fallas en los procesos operativos.</p>	<p>Tener un mayor alcance en la promoción de las estaciones de servicio, y como consecuencia de ello un incremento en la cartera de clientes y ventas.</p> <p>Presencia en redes sociales.</p>	<p>Implementar un programa de fidelización de clientes.</p> <p>Tener participación en el mercado.</p>	<p>Reducir los tiempos de atención al cliente en cuanto a facturación.</p> <p>Obtener retroalimentación del cliente para corregir y mejorar procesos.</p> <p>Maximizar los recursos financieros.</p>
Indicadores de avance	<p>% de procedimientos documentados/ total de procedimientos por elaborar</p> <p>% de Tareas asignadas/Total de Tareas</p> <p>% Capacitación recibida/ Capacitación programada</p>	<p>% incremento de las ventas.</p> <p>%incremento de la cartera de clientes.</p>	<p>Medir la frecuencia de consumo del cliente a través de un sistema de recompensas basado en puntos</p>	<p>% de Facturas elaboradas en línea.</p> <p>\$ Descuentos o ahorros obtenidos.</p> <p>Quejas atendidas/Quejas recibidas</p>
Mecanismos de control	<p>Cronograma de capacitación Trimestral</p> <p>Calendarización de entrega de la información por persona responsable</p>	<p>Reporte Mensual de visitas al sitio web, o interacciones en redes sociales.</p>	<p>Reporte mensual por cliente.</p>	<p>Estado de resultados y sus anexos.</p>

Recursos Consultante	Horas de trabajo en la capacitación sobre planeación estratégica.	Presupuesto para la contratación de una empresa especializada en el ramo de la mercadotecnia que lleve a cabo las campañas publicitarias, manejo de redes sociales, sitio web.	Presupuesto para la elaboración de un sistema que arroje las estadísticas de los clientes.	Horas de trabajo del asesor externo.
	Horas de trabajo en la documentación de procedimientos.			Presupuesto para la implementación de la factura electrónica en línea.
	Horas de trabajo en la evaluación de resultados y desempeño.			Horas de trabajo en la medición de la satisfacción del cliente.
	Presupuesto para la capacitación integral del personal en las áreas detectadas a mejorar.			.

Proyecto	Actividades para desarrollar	Responsable	Junio	Julio	Agosto	Indicadores	Control y seguimiento
Mercadotecnia	Solicitar propuestas de trabajo y cotizaciones a empresas de mercadotecnia (cuando menos 3)	Encargada de compras	X				Propuestas de trabajo y cotizaciones
	Contratación de la empresa de	Gerente		X		% de clientes influenciado	Visitas a los sitios web y

	mercadotecnia elegida.			X	X	s por marketing	plataformas digitales.
	Puesta en marcha de las estrategias y campañas de mercadotecnia.					Importe erogado en publicidad/- Leads conseguidos	Pruebas y encuestas sobre la imagen de la empresa.
	Medir la satisfacción del cliente	Jefe de turno			X	Test SERVQUAL	Reporte Trimestral
MERCADO	Establecer políticas de ventas	Gerente en conjunto con el gerente administrativo	X	X		Importe de créditos vencidos/Importe total de créditos otorgados	Semáforo de cobro en donde se indique el vencimiento de los créditos para su seguimiento oportuno
	Ampliar la participación en el mercado introduciendo un producto complementario	Gerente	X	X	X	Unidades vendidas del producto complementario	Rotación del producto

	Fidelización de clientes	Gerente en conjunto con Encargado de cuentas por cobrar y jefes de turno	X	X	X	Promedios de consumo, promedios de importes en consumo.	Programa lealtad
OPERACIONES	Establecer políticas de compras y gastos	Gerente administrativo en conjunto con el encargado de compras	X	X		% Disminución en gastos no deducibles para efectos fiscales % de descuentos y ahorros	Anexos mensuales de cuentas de resultados deudoras.
	Implementación de servicio de facturación en línea	Gerente administrativo	X	X		% de Facturas obtenidas en línea	Reporte Mensual de facturación
	Creación e implementación de hojas de trabajo electrónica con información estadística	Gerente		X	X	Información obtenida para la toma de decisiones	Reportes específicos de información sobre consumos, frecuencia de visita,

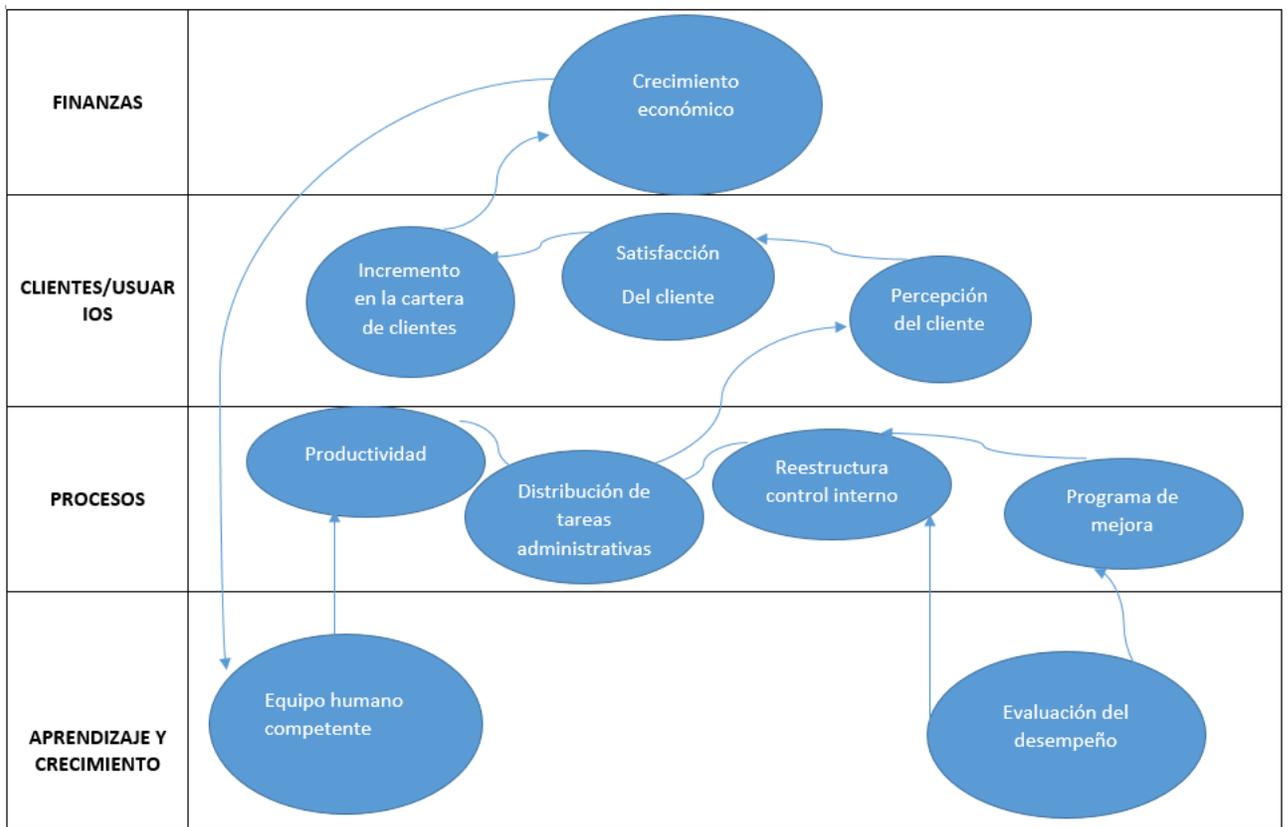
	de clientes para toma de decisiones						producto, etc. Por clientes
Administración	Definir los perfiles del puesto para redistribución de funciones	Gerente Administrativo En colaboración con encargados de áreas	X	X	X	% Tareas asignadas/ Total de tareas	Reportes de avances de procesamiento de la información.
	Capacitar al personal sobre planeación estratégica.	Gerente		X	X	Cumplimiento del programa de capacitación de planeación estratégica	Cronograma de la capacitación programada. Constancias de asistencia a las capacitaciones.
	Publicación de misión, visión, valores	Gerente	X	X		% de personal informado / % de personal total	Reuniones Mensuales para retroalimentación de las áreas.
	Solicitar información a cada área	Gerente administrativo	X	X	X	Respuesta de las solicitudes	Reporte mensual y presentaci

	para elaboración de reporte					por total solicitudes	área/ de	ón de reporte
--	-----------------------------------	--	--	--	--	-----------------------------	-------------	---------------------

Elaboración propia

Del análisis anterior se obtiene el mapa estratégico el cual se muestra en la siguiente figura.

Figura 54
Mapa Estratégico



Elaboración propia

Capítulo VI

Conclusiones Y Recomendaciones

La gestión estratégica es un marco para una mejor coordinación y control de las operaciones, minimizar las consecuencias de los cambios negativos, optimizar la asignación de recursos, reducir el tiempo y los recursos dedicados a corregir malas decisiones.

Esta herramienta para la toma de decisiones le permitirá a la empresa tener claridad del concepto de su negocio, anticipar amenazas y oportunidades, determinar con cuales recursos y capacidades cuenta y cuales debe adquirir para seguir creciendo, establecer sus objetivos y estrategias a desarrollar. En la presente Intervención se ponen en práctica los conocimientos adquiridos en la Maestría Estrategias Contables, cuyo principal objetivo es proporcionar servicios de consultoría a PyME's (EC0359) para la mejora del desempeño empresarial en la empresa Servicio los compadres.

Una vez que se conocen las condiciones bajo las cuales se encuentra operando actualmente la organización y en base en ello detectar las áreas susceptibles de mejora, ofreciendo a los empresarios propuestas que le permitan incrementar su productividad, competitividad que le permita tener presencia en el mercado, en un giro que se aproxima a la competencia perfecta. La intervención Profesional realizada a la empresa Servicio los Compadres consintió en realizar un diagnóstico previo y de acuerdo con una metodología establecida realizar un análisis y crear estrategias que le permitan cumplir con sus objetivos.

La información de la empresa se obtuvo de parte de la Gerente Administrativa, facilitando y colaborando con todo lo que se le solicitó, de igual manera se tuvo oportunidad de recolectar la información a través de la observación directa a los procesos y procedimientos que se llevan a cabo principalmente en el área administrativa. En la primera etapa de la intervención, se realizó un diagnóstico identificando que las áreas de oportunidad son Administración, Mercadotecnia, Mercado y Operaciones.

Siendo una empresa formalmente establecida y apegada a los lineamientos legales, jurídicos, fiscales y laborales propios de su giro, encontramos que al no contar con un manual de organización se carece de un instrumento que defina y establezca de manera formal la estructura orgánica, así como la delimitación de responsabilidades y control que permitan una administración eficaz. Otro punto para destacar es la sobre carga de tareas administrativas, esto implica la entrega tardía de la información financiera y a su vez que se descuide o no se atienda otras áreas de la empresa, y la cual también pudiera estar relacionada a la falta de capacitación en el uso de las herramientas tecnológicas, pues al

desconocer sus alcances no se aprovechan al máximo y esto implica que se invierta más tiempo en llevarlas a cabo.

Se encontró además que al no estar publicadas la misión, visión, objetivos de la empresa se desconocen por parte del personal que labora ahí. La ausencia de Marketing en la empresa es otro aspecto que se debe considerar ya que hoy en día el uso de la tecnología aporta grandes canales de comunicación.

Para lograr una ventaja competitiva sostenible es necesario que se conozca el mercado en el que se desenvuelve la empresa, aun y cuando se tiene identificada a la competencia falta definir estrategias y políticas de venta que le permitan a la empresa alcanzar un crecimiento económico real y no solo generar flujo de efectivo para su operación diaria.

En el área de operaciones se encontró que no se tiene asignada alguna función o proceso que permita obtener la retroalimentación por parte del cliente, así mismo existe tecnología empleada por la competencia que sería de gran utilidad aplicarla en la empresa y se encuentra como área de oportunidad implementar la logística para la atención de clientes especiales. Cabe mencionar que en los resultados obtenidos en el diagnóstico nos damos cuenta que la empresa se encuentra fortalecida en el área de recursos humanos ya que no tiene una rotación de personal considerable comparada con empresas del mismo ramo, en el área de finanzas es una empresa estable, en el área de prevención se encuentra bien lo que al cumplir con las normas establecidas le da seguridad legal y laboral a sus trabajadores, en el área fiscal se encuentra cumpliendo correctamente en el pago de impuestos y demás obligaciones, sin embargo toda área se puede mejorar.

Para lo anteriormente expuesto se propone divulgar la misión, visión y objetivos de la empresa para que todo el personal en conjunto conozca hacia dónde van dirigidos los esfuerzos, replantear los perfiles de los puestos para que a cada persona se le asignen las tareas y funciones que debe cumplir en su tiempo de trabajo y de acuerdo con las características propias del mismo y evitar así la sobrecarga de tareas. La capacitación es primordial para mejorar la actitud, el conocimiento, las habilidades y capacidades del personal y estas enfocarlas al correcto funcionamiento de la organización, es por ello por lo que, al detectarse esta necesidad en la misma, se propone desarrollar un cronograma de capacitación en planeación estratégica, a través de seminarios o diplomados

preferentemente ya que al ser estos impartidos generalmente por módulos se obtendría una capacitación más integral.

De igual manera una capacitación en el uso de las herramientas tecnológicas, en primera instancia pudiera ser el uso del Excel, ya que se detecta que con el correcto uso de esta hoja electrónica se pueden reducir los tiempos en el procesamiento de la información, posteriormente ya más específicamente al uso y aplicación de los sistemas contables, de nóminas, y algunas otras aplicaciones que sean empleadas para la recolección o procesamiento de la información.

Derivado del análisis a las funciones, puestos y perfiles que se obtuvo de la observación directa, se determina que el personal que se encuentra actualmente laborando no puede ejercer en sus funciones el marketing, se propone contratar una empresa especializada en mercadotecnia para la creación de las estrategias y campañas publicitarias con el objetivo de atraer nuevos clientes, mejorar y/o dar a conocer la imagen de la empresa, tener presencia en redes sociales, crear un sitio web en donde se resalten las ventajas competitivas en relación a la competencia. Se propone además crear y aplicar políticas en compras y ventas, por un lado en cuanto a compras se pretende aprovechar los descuentos que se puedan obtener por compras en volumen, pagos en plazo menor, comparar precios mediante cotización ya que se observa que por lo general adquieren los productos en el mismo lugar sin buscar mejorar costos, disminuir el costo económico de los gastos no deducibles para efectos fiscales, por el lado de ventas se propone establecer un semáforo de cobro para llevar el control de los plazos vencidos de las cuentas por cobrar, fijar una tasa de interés por cuenta vencida con el fin de asegurarse que la incobrabilidad temporal o permanente de estas no ocasione pérdidas financieras en la empresa o afecte su flujo de efectivo.

Se plantea que la empresa tenga una participación en la cámara industrial del sector gasolinero a fin de que conozca el mercado en el que se desenvuelve, y que aumente su participación en el mismo, hacer pronósticos de ventas en base al comportamiento del producto. Otra sugerencia de la consultoría es crear estrategias de venta mediante la introducción de un producto o servicio complementario, estableciendo la marca con empleados uniformados y dinámicos, promoción del producto en alianza con otros comerciantes que ofrecen productos o servicios para los automóviles. Una fuente muy valiosa de información y que permite que la empresa crezca, mejore y en si exista, son los clientes. Por ello se propone que se obtenga retroalimentación de su parte en cuanto a su

satisfacción y expectativas con el servicio que se les ofrece, esto mediante la aplicación del test SERVQUAL y en base a los resultados obtenidos implementar un sistema de mejoras.

Se propone crear un sistema de recompensas (tarjeta de cliente frecuente, clubs, puntos) para fidelizar clientes, así como la implementación de la factura en línea para minimizar tiempos de espera en clientes y en los procesos administrativos. La implementación de las propuestas de mejora puede tener como desventajas, en primer lugar, el desembolso inicial de una fuerte cantidad de recursos financieros, ya que las soluciones sugeridas implican inversión en tecnología, capacitación, servicios profesionales externos e incluso se pudiera decir de contratación de personal.

En segundo lugar, los programas de capacitación implican que se asigne tiempo, el cual en algunas ocasiones tendría que ser extralaboral lo que ocasionaría disgustos o indisposición de parte del personal. Una tercera desventaja podría relacionarse con la inconformidad de los clientes al establecerles una tasa de recargos por falta de pago. Sin embargo las soluciones planteadas representan mayor beneficio, ya que con ellas los resultados esperados son incrementar la productividad, optimización de los procesos y con ello reducir los tiempos de ejecución, prevenir, detectar y corregir fallas, minimizar errores, obtener beneficios económicos: reduciendo gastos, incrementando ingresos, se podría decir que en resumen maximizar tiempo, dinero y esfuerzo, además de incrementar la cartera de clientes, posicionamiento del corporativo en el mercado, lograr la satisfacción del cliente, abrir los horizontes a nuevos mercados.

Recomendaciones

El éxito de cualquier propuesta de mejora recae en la disposición que las partes involucradas tengan para ponerla en marcha, por lo que no basta con que se plasme en un papel lo que se tiene que hacer, de nada sirve tener definidos los procedimientos, procesos, manuales, si se tienen empolvados o guardados en un cajón, por lo que se recomienda que antes de realizar cualquier cambio en la empresa se les dé a conocer a quienes forman parte de ella, cual es el sistema y que objetivo deberán cumplir cada una de ellas.

Se requiere que la Gerencia mantenga el alto compromiso en darle seguimiento al curso de las diversas acciones a llevar a cabo, fomentando la retroalimentación en todo momento para fortalecer toda la cadena de procesos. Se recomienda que la gerencia este siempre abierta a sugerencias, los procesos son flexibles y están en constante cambio, actualmente existe mucha innovación por lo que siempre habrá alguna forma de mejorar una acción, comunicar los resultados alcanzados y reconocer el esfuerzo aportado.

Se sugiere realizar auditorías, revisiones, inspecciones para el mejoramiento de los procesos implementados, reestructurar o redefinir los mismos cuando las necesidades de la empresa así lo requieran. Se recomienda que se visualice el futuro del impacto que tendrán los autos eléctricos y/o híbridos y se comience a trabajar en ofrecer el servicio de electrolinera, vislumbrando las condiciones del mercado a 10 años, estudiando ese modelo de negocio que a largo plazo parece ser muy prometedor. La gasolinera debe estar preparada para cualquier cambio en todo momento en displays, mangueras, válvulas, pistolas, todo para ofrecer seguridad indiscutible en la estación y evitar posibles daños.

Desarrollar una ventaja competitiva a mediano plazo, la cual consiste en crear el despacho exprés, designando una bomba específica para ello, que consista en que el usuario a través de un desarrollo tecnológico (app) pueda realizar el pedido de consumo de combustible anticipado a su arribo a la gasolinera con un cargo a su tarjeta o prepago que le genere un código Qr para que al momento de llegar solo reciba el combustible, lo que le permitirá al usuario reducir el tiempo de atención.

Aunque en el Área Financiera evaluada dio como resultado estabilidad económica, se observó en los estados financieros que la empresa eroga cantidades importantes por concepto de interés, por lo que se recomienda se haga una evaluación de la administración de los créditos o se plantea la posibilidad de reestructura, así como algún ahorro para posibles contingencias. Se aconseja hacer una evaluación anual del capital contable con la

fórmula del retorno del patrimonio y de ser posible aprovechar el financiamiento con recursos propios.

En el diagnóstico aplicado en lo referente al Área Fiscal se obtuvo una calificación aceptable, sin embargo, se recomienda que se ponga atención en los desfases en facturación de público en general para evitar posibles multas, que se aproveche que la empresa tiene Cuenta de Utilidad Fiscal Neta (CUFIN) para pagar dividendos y el dinero que sacan los socios de la empresa no tenga efecto financiero ni fiscal. Se recomienda que, aunque la rotación de personal es baja, al contratar a alguien se le solicite su documentación completa, ya que se detectan casos aislados de contratos nuevos que no presentan su RFC a la empresa, por lo que la nómina no se puede timbrar y consecuencia de ello representa gastos financieros que no son deducibles para efectos fiscales.

Se aconseja no dejar de pagar impuestos en tiempo y forma ya que en el pasado ocasiono auditorias fiscales por parte de las autoridades estatales. Se recomienda actualizar el logotipo de la empresa, de manera que resulte más atractivo y sea memorable para el consumidor pero que conserve su historia, cultura y valores. Se sugiere además establecer un sistema de recompensas económicas y emocionales para mantener al personal motivado y reconocer su productividad.

Referencias

- Agencia Nacional de Hidrocarburos. (2015). La Cadena del Sector Hidrocarburos. Consultado el 15 de febrero de 2022, de ANH Sitio web: <https://www.anh.gov.co/porta regionalizacion/Paginas/LA-CADENA-DEL-SECTOR-HIDROCARBUROS.aspx#:~:text=Se%20refiere%20com%C3%BA nmente%20a%20las,petr%C3%B3leo%20crudo%20y%20gas%20natural>.
- Aguilar, C. R. (2018). Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos. *Industrial Data*, 25-33.
- Agudelo Santamaría, John Ramiro, Amell Arrieta, Andrés Adolfo (2002) artículo uso de gas licuado https://www.lareferencia.info/vufind/Record/CO_d06358bd7fc5700709ec74af67ccd640
- Amo, F. (2010) El cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard. Madrid. ESIC Editorial. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=cuadro+de+mando+integral&ots=TJebc3i8IR&sig=6zyNNFWoqeuw07GZfiY79qlgsEU#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20integral&f=false>
- Andrade, S. (2005). Diccionario de Economía (3era. Ed.). México: Editorial Andrade.
- Ferrel, O.C., Hirt, G., Ramos, L., Adriaenséns, M. y Flores, M., (2004). Introducción a los negocios en un mundo cambiante (4ta.ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Asociación Mexicana de la industria automotriz (2022). Autos híbridos. Recuperado de: <https://www.amia.com.mx/ventas-de-vehiculos-hibridos-y-electricos1/>
- Besley, S. & Brigham, E. F. (2009). Fundamentos de Administración Financiera. Cengage Learning. México.
- Burke, W.W. (2002). Organization change: Theory and practice. (Cambio organizacional: Teoría y práctica). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brunet, L. (1997), El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnostico y Consecuencias. México D.F., México: Trillas.
- Burnes, Bernard y Bill Cooke (2013), "Kurt Lewin/s Theory: A Review and Re-evaluation", en International Journal of Management Reviews, Inglaterra.

- Burgueño, E. (2020). México: número de tomas clandestinas de combustibles 2019, por Estado. Febrero 19, 2022, de Statista Sitio web:
<https://es.statista.com/estadisticas/>
- Canobio-Rojas, C., y Cárdenas-Aragón, B. (2020). Hacia un sistema de gestión ambiental como parte del marco regulatorio de las gasolineras en México. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, (8), 164-185.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022), <https://www.cepal.org/es>. (15 de 02 de 2022). Obtenido de <https://www.cepal.org/es>.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, (s.f.). Norma EC 0249.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, (s.f.). Norma EC 0359.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, (s.f.). Norma EC 0946.
- Cosma, W., & Cruz, A. (2014). Intellectum. Obtenido de <http://intellecyum.unisabana.edu.co/bistream/handle/10818/4663/130775.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición. Edit. McGraw-Hill. México D.F.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Séptima ed.). McGraw Hill.
- Diario Oficial de la Federación,
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5508940&fecha=26/12/2017_
- Fernández J. A. (1991). El proceso administrativo. Edit. Diana. México.
- Fischer, L. y Espejo, J. (2004). Mercadotecnia. Cuarta edición. Edit. McGraw-Hill. México D.F.
- Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011, abril 12). Swot Methodology: A State-of-the-Art Review for the Past, A Framework for the Future. *Journal of Business Economics and Management*, 24-48. Retrieved from <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>
- Guaipatín, C. (2003). Observatorio PYME: Compilación estadística para 12 países de la Región. Washington: BID.
- Guizar M., R. (2011). *Fundamentos del desarrollo porganizacional*. Mc Graw Hill.

- González G. Rodrigo (2012). Las 7S de McKinsey – 7 factores básicos para la estrategia de cualquier organización. Disponible en: <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>
- Harvard, B. (2001). Métodos de evaluación del Rendimiento. Barcelona (España), Editorial Gedisa (1º ed.), p. 307.
- Hampton, D. (1992). Administración. Tercera edición. Edit. McGraw-Hill. México D.F.
- Hernández, S. y Palafox, G. (2012). Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Tercera edición. Edit. McGraw-Hill. México D.F.
- Helms, M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 215-251.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). <http://www.inegi.org.mx>. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx>: <https://www.inegi.org.mx/temas/imai/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Producto Interno Bruto por entidad federativa.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.S.: “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”. Barcelona, Gestión 2000, 1997.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas, guía para la profesión* (Tercera ed.). oficina Internacional del trabajo Ginebra.
- Lewin, Kurt (1951), *Field theory in social science*, Londres, Tavistock Publications.
- Medina-Ponce, A. C., Carlos-Ornelas, C. E., y de los Ángeles Silva-Olvera, M. (2019). La Gestión de la Cadena de Suministro y su Relación con la Mercadotecnia en Gasolineras de México. *Paradigmas emergentes en ciencias administrativas y desarrollo regional*, 17.
- Medley, Barbara y Obasi Akan (2008), “Creating Positive Change in Community Organizations: A Case for Rediscovering Lewin”, en *Nonprofit Management and Leadership*, Estados Unidos, junio.
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera ed.). Pearson Educación.
- Peinado, E. (2019). El fenómeno huachicolero en México. Marzo 7, 2021, de CUSUR UDG Sitio web: http://www.cusur.udg.mx/es/sites/default/files/adjuntos/ezequiel_peinado_perez.pdf

- Pérez, Ana María, et al. Procedimiento para la práctica empresarial. Consultores PYME con metodología JICA, 2008.
- Pinto, C. M. (2012). *Desarrollo Organizacional* (Primera ed.). Red Tercer Milenio.
- Porter Michael, (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. Disponible en:
https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter.
- Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022. Gobierno del estado de Durango. Plan estatal de desarrollo 2016-2022. Recuperado de: <http://www.durango.gob.mx/plan-16-22/>
- Perez, L. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Ituazingó: Maipue.
- Precios de la gasolina (2022). WWW.preciogasolina.com.mx
- Ramírez Cardona, C. (2009). *Fundamentos de administración* (Tercera ed.). Ecoe Ediciones.
- Risco, L. (2013). Economía de la empresa. Humana de Formación
- Rizo, M. K. (2020). Procedimiento de Cuadro de Mando Integral para la gestión de comercialización. *Ciencias Holguin*. Obtenido de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=181564620002>.
- Rincón, R. (2012). La consultoría de empresas en perspectiva. Revista Universidad Eafit. 101. 71-85. Recuperado de:
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1215>
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones UC.
- Rosellón, J., y Zenón, E. (2013). El sector de hidrocarburos en México: aspectos económicos legales y políticos. *Centro de Investigación y Docencia Económicas-CIDE, División de Economía*.
- Romagnolí, S. (Enero de 2017). *Fruticultura & Diversificación*. Obtenido de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>
- Sena (2013). Plan de mejoramiento. *Servicio Nacional de Aprendizaje*. Obtenido de <http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-deevaluacion-y-control/Paginas/plan%20de%20mejoramiento.aspx>
- Sampieri, R. H. (2003). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). McGraw Hill.
- Solís, A. (2018). Los 5 estados con más tomas clandestinas de combustible en México. Marzo 7, 2021, de Forbes México Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/los-5-estados-con-mas-tomasclandestinas->

de-combustible-en-mexico/

Sánchez, A., Islas, S., y Sheinbaum, C. (2019). Demanda de gasolina y la heterogeneidad en los ingresos de los hogares en México. *Investigación económica*, 74(291), 117-143.

Marcas de gasolineras en México

<https://serprogas.com.gt/marcas-de-gasolineras-en-mexico/>

Thompson, & Strickland. (1985). Recopilación del libro "Conceptos y Técnicas de la Administración". Retrieved Junio 25, 2018, from <http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDirecEst rateFO DA.pdf>

United Nations Climate Change. (2005). Protocolo de Kyoto. Consultado el 15 de febrero de 2022, de UNCC Sitio web: https://unfccc.int/es/kyoto_protocol

Valdés, D. d., & Sánchez, S. G. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particulares en México. *Iberóforum. Revista de ciencias sociales de la Universidad Iberoamericana*, 126-156.

Villar, A. G. T., López, F. V., y Hernández, I. A. (2017). Las Franquicias en México: El caso de las Estaciones de Servicio de PEMEX (Gasolineras). *Revista de estadística, econometría y finanzas aplicadas*, 72.

Anexos

ANEXO 1 Cuadro de Mando Integral

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ratio	Preguntas	2016	Cumple		2017	Meta	Si No	
					Pre test	Si	No	Post Test		Si	No
Finanzas		Ventas	promedio de ventas acumulado del año actual / promedio ventas del año anterior)*100>1		0.89	x		1.06	> 1	x	
		Merma	0.05% x la producción diaria		0.10%	x		0.04%	< 0.05%	x	
		Rentabilidad	Utilidad / Ingresos		6.9%	x		8.0%	10%		
		Allanzas estratégicas	Cantidad de entregas ejecutadas / cantidad de entregas programadas		80.0%	x		100%	100%	x	
Clientes		Satisfacción	Cantidad de encuestas satisfactorias / cantidad de encuestas realizadas (100)		0	x		75%	70%	x	
		Participación	ventas anuales de la empresa / Ventas del sector		16.8%	x		23%	20%	x	
Procesos		Proyecto ejecutados	(proyectos en ejecución / total de proyectos de mejora en la producción)*100		0%			100%	100%	x	
		Proyectos abandonados	(proyectos abandonados / total de proyectos de mejora en la producción)*100		0%			0	0%	x	
		Rendimiento de Maquinaria	(Horas trabajadas de la máquina / horas programadas de la máquina)*100		89%			93%	90%	X	
		Cumplimiento	(Total de pedidos entregados a tiempo / total de pedidos)*100		0%	x		93%	90%	x	
Personal		Compromiso	(número de colaboradores comprometidos con la cultura organizacional de la empresa / total de colaboradores en la empresa) *100 >=60 %		47%	x		81%	75%	x	
		Horas de Capacitación	Total de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones programadas= 100%		0%	x		77%	70%	x	
		Tiempo de Elección de tema	Cantidad de personal contratado dentro de los 30 días		0%	x		100%	100%	x	
		Rotación	(Cantidad de personal que permanece en la empresa / total ingresantes a la empresa)*100 >= 90 %		0%	x		82%	75%	x	

ANEXO 2 Estaciones de Servicio en la Ciudad de Durango

1	SERVICIO VILLALBA S.A. DE C.V.
2	SAGIS SCORP S.A. DE C.V.
3	SERVICIO JACARANDA S.A DE C. V
4	SAGIS SCORP S.A. DE C.V.
5	SAGIS-SCORP SA DE CV
6	LIBIA MAGDALENA ALCANTAR DIAZ
7	SERVICIO EL DURANGUENO S.A. DE C.V.
8	Servicio Cancún de Durango S.A. de C.V.
9	JEZAM COMBUSTIBLE S.A. DE C.V.
10	SERVICIO SEGOVIAS S. DE R.L. DE C.V.
11	DISTRIBUIDORES MANA S.A. DE C.V.
12	DESARROLLOS 6M1A S.A. DE C.V.
13	SERVICIO VILLA DURANGO S.A. DE C.V.
14	SERVICIO EL CHINO S.A. DE C.V.

15	JEZAM COMBUSTIBLE S.A. DE C.V.
16	SUPER SERVICIO ARRIETA S.A. DE C.V.
17	PRESTADORA DE SERVICIOS PINO SUAREZ S. DE P.R. DE R.L.
18	SERVICIO GAMO DE DURANGO S.A DE C. V
19	SERVICIO LOMAS DE DURANGO S. DE R. L. DE C. V.
20	SERVICIOS Y COMBUSTIBLES SCORPIO S.A. DE C.V.
21	SERVICIOS EL PITAYO S.A. DE C.V.
22	SERVICIO DURANGO S.A. DE C.V.
23	EL MOYOTE S. A. DE C. V.
24	Servicio Jardines de Durango S. A. de C. V.
25	SERVICIO DURANGO S.A. DE C.V.
26	SUPER SERVICIO SAN JUAN S. A. DE C. V.
27	HÉCTOR JUAN GARZA ESCOBOSA
28	SUPER SERVICIO D'N ALFONSO S.DE R.L. DE C.V.

29	SERVICIO ALEDAJO S.A. DE C.V.
30	ELENA GARZA ESCOBOSA
31	Gasoservicios Premier S.A. de C.V.
32	Gasoservicios Premier S.A. de C.V.
33	Gasoservicios Premier S.A. de C.V.
34	Servicio Jardines de Durango S.A de C. V
35	Gasolinera Elizondo S. A. de C. V.
36	PETROCAR S.A. DE C.V.
37	Servicio Mezquital y Nazas S.A. de C.V.
38	Servicio Korian S.A. de C.V.
39	Servicio Casal de Durango S.A. de C.V.
40	SERVICIO VÁZQUEZ GALINDO SA DE CV
41	SERVICIO VÁZQUEZ GALINDO S.A. DE C.V.
42	SERVICIO VAZQUEZ GALINDO S.A. DE C.V.
43	GASOLINERA VALLE DEL GUADIANA S.A. DE C.V.

44	GASOLINERA SERVICIOS ARA SER SA DE CV
45	GASOLINERA SERVICIOS ARA SER SA DE CV
46	SERVICIO NUEVA VIZCAYA S. DE R.L. DE C.V.
47	SUPER SERVICIO MIVASA SA DE CV
48	GRUPO PROMOTOR DE ENERGETICOS S.A. DE C.V.
49	GASOLINERA SERVICIOS HIDALGO S.A. DE C.V.
50	GASOLINERA CIUDAD INDUSTRIAL DE DURANGO S.A.
51	SUPER SERVICIO MIVASA S. A. DE C. V.
52	OPERADORA FUTURA SA DE CV
53	GASOLINA Y DIESEL DE OCCIDENTE S.A. DE C.V.
54	EL MOYOTE S. A. DE C. V.
55	COMBUSTIBLES DE DURANGO S.A.
56	HIDROSINA PLUS S.A. DE C.V.

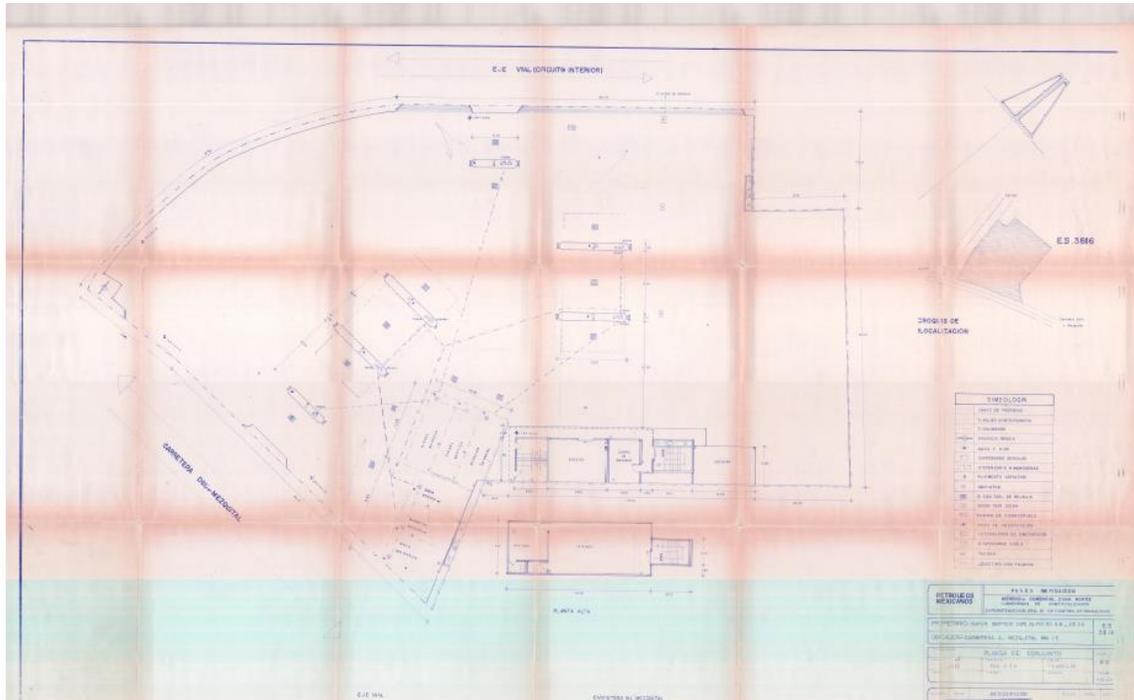
57	HIDROSINA PLUS S.A. DE C.V.
58	SERVICIO EL CHINO S.A. DE C.V.
59	SERVICIO SANTA FE S. A. DE C. V.

Nota: Los nombres que se repiten corresponden a las sucursales que tiene la empresa matriz.

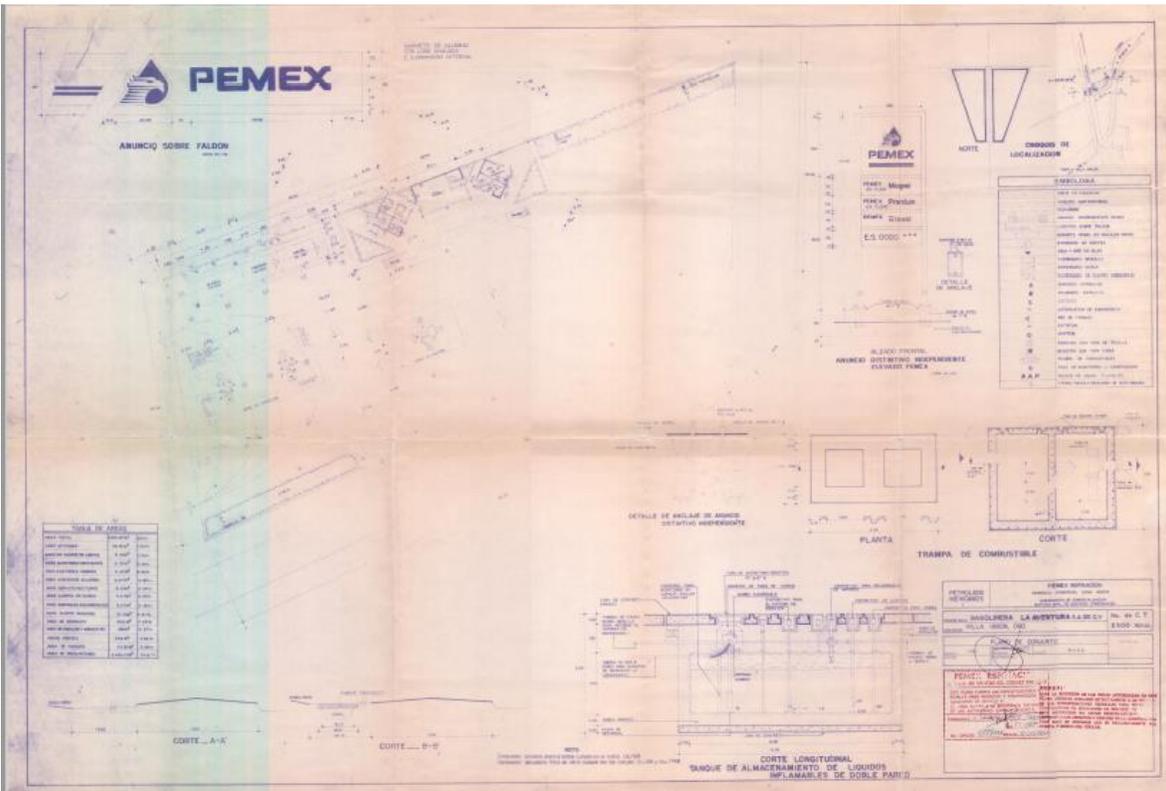
ANEXO 3 Logotipo de la empresa Servicio los Compadres



ANEXO 4 Planos de Estación de Servicio en Durango



Estación de Servicio Villa Unión



ANEXO 5 CANVAS

Modelo de Negocio Canvas SERVICIO LOS COMPADRES

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Distribuidora de Combustibles es el principal Proveedor, Surte el combustible.	Descuentos o bonificaciones por pronto pago.	El servicio que se ofrece en la empresa es 24 horas, el cliente puede cargar combustible a cualquier hora del día.	La relación con los clientes es completamente personal, se atienden según las necesidades particulares de cada uno, y en base a ello se establecen condiciones de crédito, disponibilidad de entrega del combustible en sus instalaciones si así se requiere.	Propietarios y conductores de vehículos automotrices, transporte o maquinaria, que requiere el uso de combustible.
Oscar Carmona quien se encarga de darle mantenimiento a las bombas de gasolina.	Mejora del precio con respecto a la competencia cuando el mercado lo permite, clientes nuevos o que compran con mayor volumen.	Se despachan litros de a litro.		El principal cliente es un fabricante de papel a quien se le surte el Diésel.
Lubricantes y Filtros del Guadiana, surte los aditivos y lubricantes.	Mantener la Calidad del producto.	El combustible se encuentra limpio, por lo que el usuario puede tener la seguridad de		Dentro de los principales clientes también se encuentran

<p>Control-Gas quien se encarga de darnos el soporte técnico en cuanto a controles volumétricos y facturación.</p>	<p>Recursos claves</p> <p>Atención del personal al cliente considerando en todo momento los valores de la empresa.</p> <p>Capacitación constante.</p> <p>Comunicación con los clientes vía correo o llamada telefónica.</p>	<p>que no dañara su automóvil.</p> <p>Se ofrecen productos y servicios adicionales como aditivos y lubricantes, parabrisas, perfumes para el interior del vehículo, lavado, encerado de automóviles, revisión de llantas.</p> <p>Control de la carga de compras anticipadas a través de tarjetas</p>	<p>Canales</p> <p>Se pone en contacto con el cliente de manera directa, se le visita en sus instalaciones para ofrecerle el servicio y acordar precio en ventas con volumen amplio.</p> <p>De igual manera se visitan prospectos.</p> <p>A través de correo electrónico y llamadas telefónicas se contacta a clientes que nos han dejado de visitar.</p>	<p>empresas constructoras y empresas agrícolas a quienes se les vende tanto Diesel para maquinaria como gasolina para equipo de transporte.</p> <p>Se tienen convenios con los choferes de transporte de ruta, y contratistas mineros a quienes se les ofrece un descuento por volumen.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>El principal Costo es la compra de combustibles, después el rubro de sueldos y salarios y prestaciones laborales es en lo que más gasta la empresa, seguido por el</p>		<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>El cliente paga por combustible de calidad, que se le entregue completo.</p> <p>Se aceptan todo tipo de pagos, en efectivo, tarjetas de débito o crédito,</p>		

mantenimiento de las instalaciones y maquinaria.	vales o tarjetas de prepago, cheque, transferencia electrónica. Se les da la facilidad de facturar durante todo el mes en el que se realizó la carga de combustible.
---	--

ANEXO 6 TEST JICA

NOTA: Las escalas de respuesta se consideran de la siguiente manera

4	Muy bien/ SI
3	Bien
2	Regular
1	Mal
0	NO

Administración

1.1 Estructura organizacional

- | | |
|---|-----------|
| 1. ¿Cuenta con organigrama general de la empresa? | 0 1 2 3 4 |
| 2. ¿Cuenta con descripción de puestos por escrito? | 0 1 2 3 4 |
| 3. ¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas? | 0 1 2 3 4 |

TOTAL

1.2 Planeación estratégica

1. ¿La empresa ha definido su misión?	0	1	2	3	4
2. ¿La misión se encuentra por escrito?	0	1	2	3	4
3. ¿Es conocida por todo el personal?	0	1	2	3	4
4. ¿Tiene objetivos y metas generales?	0	1	2	3	4
5. ¿Tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales?	0	1	2	3	4
6. ¿Participa el personal en la definición de la planeación?	0	1	2	3	4
7. ¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

1.3 Toma de decisiones

1. ¿El empresario cuenta con experiencia y capacitación adecuada?	0	1	2	3	4
2. ¿Tiene algún método para la toma de decisiones?	0	1	2	3	4
3. ¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

1.4 Políticas y Procedimientos

1. ¿Están claramente establecidas las políticas?	0	1	2	3	4
2. ¿Están claramente establecidos los procedimientos?	0	1	2	3	4
3. ¿Están escritos y se explican con claridad?	0	1	2	3	4
4. ¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo?	0	1	2	3	4
5. ¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa?	0	1	2	3	4
6. ¿La evaluación se realiza comparando los resultados contra lo planeado a través de un reporte?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

MERCADO

2.1 Comportamiento de las ventas

1. ¿Establece objetivos de ventas?	0	1	2	3	4
2. ¿Ha tenido incremento real en sus ventas en los últimos 2 años?	0	1	2	3	4
3. ¿Conoce las causas de las variaciones en ventas?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

2.2 Clientes

1. ¿Puede definir quién es el cliente?	0	1	2	3	4
2. ¿Sabe por qué prefiere su producto?	0	1	2	3	4
3. ¿Conoce sus hábitos de compra?	0	1	2	3	4
4. ¿Cuenta la empresa con registros de clientes?	0	1	2	3	4
5. ¿Conoce el potencial de su segmento de mercado?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

2.3 Competencia

1. ¿Sabe quién es su competencia?	0	1	2	3	4
2. ¿Conoce y registra los precios y descuentos de la competencia?	0	1	2	3	4
3. ¿El producto compite a nivel local, regional, nacional o internacional?	0	1	2	3	4
4. ¿Es el producto superior en precio?	0	1	2	3	4
5. ¿Es el producto superior en calidad?	0	1	2	3	4
6. ¿Cómo es el canal de distribución de la empresa?	0	1	2	3	4
7. ¿Ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

2.4 Estrategia de mercado

1. ¿Cuenta la empresa con políticas de ventas?	0	1	2	3	4
--	---	---	---	---	---

2. ¿Cuenta la empresa con estrategia de ventas?	0	1	2	3	4
3. ¿Conoce su participación en el mercado?	0	1	2	3	4
4. ¿Hace pronósticos de ventas con base en el comportamiento de su producto en el mercado?	0	1	2	3	4
5. ¿Podría la empresa ampliar su gama de productos?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

FINANZAS

3.1 Contabilidad

1. ¿Prepara estados de resultados y están disponibles?	0	1	2	3	4
2. ¿Prepara estados de situación financiera y están disponibles?	0	1	2	3	4
3. ¿Utiliza los estados financieros para toma de decisiones?	0	1	2	3	4
4. ¿Cuenta con contador externo?	0	1	2	3	4
5. ¿Conoce el costo por producto?	0	1	2	3	4
6. ¿Conoce los costos fijos y variables?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

3.2 Rentabilidad

Genera utilidad bruta

1. ¿En el presente ejercicio?	0	1	2	3	4
2. ¿En el ejercicio inmediato anterior?	0	1	2	3	4
3. ¿En el penúltimo año?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

Genera utilidad de operación

4. ¿En el presente ejercicio?	0	1	2	3	4
5. ¿En el ejercicio inmediato anterior?	0	1	2	3	4
6. ¿En el penúltimo año?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

Genera utilidad neta

7. ¿En el presente ejercicio?	0	1	2	3	4
8. ¿En el ejercicio inmediato anterior?	0	1	2	3	4
9. ¿En el penúltimo año?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

10. ¿La generación de utilidad se compara favorablemente frente a los indicadores del sector?	0	1	2	3	4
11. ¿La empresa genera recursos?	0	1	2	3	4
12. ¿Cómo es la rentabilidad sobre activos?	0	1	2	3	4
13. ¿Cómo es la rentabilidad sobre ventas?	0	1	2	3	4
14. ¿Cómo es la rentabilidad sobre la inversión?	0	1	2	3	4
15. ¿Cómo es su punto de equilibrio?	0	1	2	3	4

TOTAL

TOTAL, RENTABILIDAD

3.3 Estructura financiera

1. ¿Cómo es la relación de pasivo total a activo total?	0	1	2	3	4
2. ¿Cómo es la relación de pasivo total a capital contable?	0	1	2	3	4
3. ¿Cómo es la relación de pasivo circulante a pasivo total?	0	1	2	3	4
4. ¿De qué forma la utilidad después de impuestos cubre los intereses generados en el periodo?	0	1	2	3	4
5. ¿De qué forma la generación de recursos cubre las amortizaciones de los créditos vigentes?	0	1	2	3	4

TOTAL

3.4 Capitalización

1. ¿Cómo es el capital contable?	0	1	2	3	4
2. ¿Cómo es la relación de pérdidas acumuladas a capital social?	0	1	2	3	4
3. ¿Cómo es la relación de capital social suscrito y pagado a capital contable?	0	1	2	3	4
4. ¿Cómo es la política de dividendos de la empresa?	0	1	2	3	4

TOTAL

3.5 Liquidez

1. ¿Los flujos que genera la empresa alcanzan para cubrir las necesidades de capital de trabajo de esta?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con liquidez para cubrir los compromisos de corto plazo?	0	1	2	3	4

TOTAL

3.6 Generación de recursos

1. ¿Determina el flujo de efectivo?	0	1	2	3	4
2. ¿Cómo pronostica sus necesidades de flujo de efectivo?	0	1	2	3	4
3. ¿Cómo lo utiliza para la toma de decisiones?	0	1	2	3	4

TOTAL

3.7 Planeación financiera

1. ¿Prepara presupuestos de ingresos?	0	1	2	3	4
2. ¿Prepara presupuestos de gastos?	0	1	2	3	4
3. ¿Compara lo presupuestado contra lo real?	0	1	2	3	4
4. ¿Mantiene una cartera sana con sus proveedores?	0	1	2	3	4
5. ¿Da seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas?	0	1	2	3	4
6. ¿Conoce el porcentaje de cuentas incobrables?	0	1	2	3	4
7. ¿Cobra intereses de sus cuentas por cobrar vencidas?	0	1	2	3	4
8. ¿Aprovecha los descuentos de sus proveedores por pronto pago?	0	1	2	3	4
9. ¿Cuenta con seguros y fianzas?	0	1	2	3	4

TOTAL

OPERACIONES

4.1 Costos

1. ¿Conoce los costos directos e indirectos del servicio?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con un sistema de costos?	0	1	2	3	4
3. ¿Obtiene sus insumos fácilmente?	0	1	2	3	4
4. ¿Compara cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas?	0	1	2	3	4
5. ¿Está integrado el proceso del servicio?	0	1	2	3	4

TOTAL

4.2 Inventarios

1. ¿Tiene el almacén un flujo lógico?	0	1	2	3	4
---------------------------------------	---	---	---	---	---

2. ¿Cuenta con algún sistema de inventarios?	0	1	2	3	4
3. ¿Cuenta con almacén de insumos?	0	1	2	3	4
4. ¿La rotación de los inventarios se encuentra en parámetros del sector?	0	1	2	3	4

TOTAL

4.3 Logística

1. ¿Cuenta con departamento de logística?	0	1	2	3	4
2. ¿El servicio tiene un flujo lógico?					
3. ¿Tiene establecido canales de distribución?	0	1	2	3	4
4. ¿Se identifican claramente las áreas del servicio?	0	1	2	3	4
5. ¿La empresa se encuentra localizada en una zona industrial?	0	1	2	3	4
6. ¿Cuenta con todos los servicios y la infraestructura necesarios?	0	1	2	3	4
7. ¿Se tiene el equipo necesario para llevarlo a cabo?	0	1	2	3	4
8. ¿Se tiene personal capacitado?	0	1	2	3	4
9. ¿Cuenta con transporte propio?	0	1	2	3	4

TOTAL

4.4 Maquinaria mobiliario y equipo

1. ¿La antigüedad del equipo es razonable en función de la actividad de la empresa?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con mantenimiento?	0	1	2	3	4
3. ¿La capacidad utilizada de la maquinaria y equipo es superior al 50%?	0	1	2	3	4

TOTAL

4.5 Sistemas de operación

1. ¿Cuenta con manuales del servicio?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con diagramas de operaciones del proceso del servicio?	0	1	2	3	4
3. ¿Cuenta con un departamento evalúe la atención al cliente?	0	1	2	3	4
4. ¿Registra los tiempos y movimientos de la operación?	0	1	2	3	4

5. ¿El proceso de operación está semiautomatizado o automatizado?	0	1	2	3	4
6. ¿El sistema de operación está semiautomatizado o automatizado?	0	1	2	3	4

TOTAL

4.6 Tecnología

1. ¿La tecnología empleada es adecuada a las actividades de la empresa?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con tecnología propia?	0	1	2	3	4
3. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada en el sector?	0	1	2	3	4
4. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada por la competencia?	0	1	2	3	4
5. ¿La tecnología de la empresa es competitiva?	0	1	2	3	4
6. ¿Cuenta con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa?	0	1	2	3	4

TOTAL

4.7 Calidad

1. ¿Es el producto y/o servicio confiable y funcional?	0	1	2	3	4
2. ¿Utiliza información estadística para mejorar la calidad de su producto y/o servicio?	0	1	2	3	4
3. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que debe tener el producto y/o servicio?	0	1	2	3	4
4. ¿Cuida la calidad desde la selección de proveedores?	0	1	2	3	4
5. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener los insumos?	0	1	2	3	4
6. ¿El nivel de reclamaciones y quejas se encuentra en límites razonables?	0	1	2	3	4
7. ¿La empresa registra las fallas que ocurren en las etapas del proceso de atención?	0	1	2	3	4
8. ¿Cuenta con alguna certificación de calidad oficial?	0	1	2	3	4
9. ¿Existe alguna norma para su producto y/o servicio y la cumple?	0	1	2	3	4

TOTAL

4.8 Control Ambiental

1. ¿Cuenta con los permisos de las instituciones correspondientes?	0	1	2	3	4
2. ¿Los materiales se almacenan y depositan en contenedores adecuados?	0	1	2	3	4
3. ¿Existe renovación periódica del aire del local, ya sea por ventanas, ventilación mecánica o aire acondicionado?	0	1	2	3	4
4. ¿El entorno de trabajo es adecuado respecto al ruido y al ambiente térmico?	0	1	2	3	4
5. ¿La dependencia carece de iluminación natural?	0	1	2	3	4
6. ¿Cuenta con los equipos y/o procesos necesarios para controlar la contaminación?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

RECURSOS

HUMANOS

5.1 Reclutamiento y selección

1. ¿Existe una política interna en materia de selección de personal?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con perfiles de personal por escrito?	0	1	2	3	4
3. ¿Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia?	0	1	2	3	4
4. ¿Comprueba las referencias?	0	1	2	3	4
5. ¿Existe un proceso de inducción?	0	1	2	3	4
6. ¿Cuenta con personal de ambos sexos?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

5.2 Capacitación

1. ¿Cuenta con programas de capacitación permanentes?	0	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---

2. ¿Ha definido las necesidades de capacitación que tiene la empresa?	0	1	2	3	4
3. ¿Evalúa los resultados de la capacitación?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

5.3 Permanencia

1. ¿La rotación del personal corresponde a los parámetros del sector?	0	1	2	3	4
2. ¿Son comparables las condiciones de trabajo con las de otras empresas similares?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

5.4 Situación laboral

1. ¿El clima laboral es favorable?	0	1	2	3	4
2. ¿Existe una buena relación entre el jefe y los colaboradores?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

FISCAL

6.1 OBLIGACIONES

FISCALES

1. ¿Conoce las características fiscales bajo las cuales tributa la empresa?	0	1	2	3	4
2. ¿Expide Comprobantes fiscales en tiempo y forma?	0	1	2	3	4
3. ¿Conoce que requisitos fiscales debe cumplir para hacer deducibles sus erogaciones?	0	1	2	3	4
4. ¿Dan a conocer a la Asamblea de socios un informe sobre el cumplimiento de obligaciones fiscales?	0	1	2	3	4

5. ¿Conoce las Sanciones a las que podría ser acreedor por no cumplir sus obligaciones fiscales?	0	1	2	3	4
6. ¿Cumple con sus obligaciones fiscales?	0	1	2	3	4
7. ¿Ha estado exento de algún convenio de Impuestos Federales (sat)?	0	1	2	3	4
8. ¿conoce los beneficios de la ley para pagar sus impuestos?	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

6.2 Seguro Social e Infonavit

1. ¿Todos sus empleados se encuentran inscritos en el seguro social?	0	1	2	3	4
2. ¿Conoce cómo debe estar conformado el Salario base de cotización?	0	1	2	3	4
3. ¿Se comprueba que las prestaciones sociales se entreguen de manera general?	0	1	2	3	4
4. ¿Se pagan horas extras, cuando estas ocurren?	0	1	2	3	4
5. ¿Verifica que las retenciones por créditos Infonavit se efectúen correctamente?	0	1	2	3	4
6. ¿Conoce sus obligaciones en materia de seguro social?	0	1	2	3	4
7. ¿Mantiene la prima de riesgo de trabajo en el promedio con frecuencia?	0	1	2	3	4
8. ¿Se le han impuesto multas por el incumplimiento de las obligaciones patronales?	0	1	2	3	4
9. ¿Evita pagar con frecuencia recargos y actualizaciones al IMSS e Infonavit?	0	1	2	3	4
10. ¿Está exento de algún crédito fiscal con el IMSS o INFONAVIT?	0	1	2	3	4
11. En los últimos 5 años ha estado exento de recibir alguna auditoria por parte del IMSS O INFONAVIT	0	1	2	3	4
	<hr/>				
	TOTAL				

6.3 Impuestos

1. ¿Actualmente está exento de un crédito fiscal?	0	1	2	3	4
2. ¿Con que frecuencia paga recargos y actualizaciones por Impuestos Federales?	0	1	2	3	4
3. ¿En los últimos 5 años ha estado exento de recibir alguna auditoria por parte del SAT?	0	1	2	3	4

4. ¿Conoce la vigencia d sus certificados de firma electrónica y sello digital?	0	1	2	3	4
5. ¿Se tienen identificadas operaciones con proveedores publicados en la lista del Art. 69-b?	0	1	2	3	4
6. ¿Conoce si los socios se encuentran al día con sus obligaciones fiscales?	0	1	2	3	4

TOTAL

PREVENCION

7.1 Condiciones de seguridad

1. ¿Qué tan importante es el tema de seguridad en la empresa?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con pisos estables, regulares y/o poco resbaladizos?	0	1	2	3	4
3. ¿Cuenta con las medidas preventivas adecuadas en caso de un accidente laboral?	0	1	2	3	4
4. ¿Los instrumentos, herramientas y/o máquinas de trabajo están exentas de provocar algún daño?	0	1	2	3	4
5. ¿Las áreas de trabajo tienen una proximidad de huecos, escaleras y/o desniveles, que pueden evitar una caída?	0	1	2	3	4
6. ¿Cuenta con salidas de emergencia?	0	1	2	3	4
7. ¿Cuenta con cámaras de seguridad?	0	1	2	3	4
8. ¿Cuenta con personal destinado a la vigilancia?	0	1	2	3	4
9. ¿La empresa tiene pasillos, corredores y zonas para personas discapacitadas?	0	1	2	3	4

TOTAL

7.2 Condiciones higiénicas

1. ¿Disponen con personal de limpieza?	0	1	2	3	4
2. ¿Se hace constantemente la limpieza en las áreas de trabajo?	0	1	2	3	4
3. ¿Los empleados están expuestos a la luz (radiaciones) solar?	0	1	2	3	4
4. ¿Manipulan, aplican o están en contacto con sustancias químicas nocivas/tóxicas?	0	1	2	3	4
5. ¿Están AISLADOS de un nivel de ruido muy fuerte?	0	1	2	3	4

6. ¿Están **LIBRES DE contacto** con materiales, animales o personas que pueden estar infectados (basura, fluidos corporales, animales, material de laboratorio, etc.)?

0 1 2 3 4

TOTAL

7.3 Condiciones ergonómicas

1. ¿Las personas realizan tareas que NO les obligan a mantener posturas incómodas?

0 1 2 3 4

2. ¿Se EVITA que se levantan, trasladan o arrastran cargas, personas, animales u otros objetos pesados?

0 1 2 3 4

3. ¿SE EVITA QUE SE Realizan movimientos repetitivos, casi idénticos con los dedos, manos o brazos cada poco segundo?

0 1 2 3 4

4. ¿Cuentan con algún protocolo dinámico para mejorar las posturas?

0 1 2 3 4

TOTAL

7.4 Salud

1. ¿La empresa les brinda a los empleados seguro social?

0 1 2 3 4

2. ¿En relación con los riesgos para la salud y seguridad relacionados con el trabajo, ¿en qué medida los empleados están informados?

0 1 2 3 4

3. ¿Los empleados disponen de equipos de protección personal (casco, guantes, botas...) obligatorios para sus tareas?

0 1 2 3 4

4. ¿Existe algún departamento de salud y seguridad o higiene en el trabajo?

0 1 2 3 4

TOTAL

7.5 Nueva Normalidad

1. ¿La empresa cuenta con las medidas de seguridad correspondientes?	0	1	2	3	4
2. ¿Hay marcas en el piso, paredes y/o mobiliario, recordando la distancia?	0	1	2	3	4
3. Barreras/cintas de seguridad	0	1	2	3	4
4. Gel antibacterial (base alcohol 60%)	0	1	2	3	4
5. Lentes	0	1	2	3	4
6. Caretas	0	1	2	3	4
7. Guantes	0	1	2	3	4
8. Uso obligatorio de cubre bocas	0	1	2	3	4
9. Líquidos desinfectantes (cloro, pinol)	0	1	2	3	4
10. Toma de temperatura corporal al ingreso/egreso de la empresa	0	1	2	3	4
11. Restricción en uso de accesorios (joyería, corbatas)	0	1	2	3	4
12. Limpiar y desinfectar superficies y objetos de uso común en oficinas	0	1	2	3	4
13. Condiciones adecuadas para la limpieza del personal (agua, jabón y toallas de papel desechable).	0	1	2	3	4
14. División para entrada y salida	0	1	2	3	4
15. Política para el uso de las escaleras y elevadores	0	1	2	3	4
16. ¿Establecen horarios alternados para empleados?	0	1	2	3	4
17. ¿Establecen zonas exclusivas en área de alimentos, comedores y/o vestidores?	0	1	2	3	4
18. ¿Se limita la realización de eventos sociales?	0	1	2	3	4
19. ¿Se realiza supervisión/ verificación del cumplimiento a los lineamientos?	0	1	2	3	4

TOTAL

MARKETING

7.1 Marketing

1. ¿Utiliza marketing digital?	0	1	2	3	4
2. ¿Hay una buena estrategia de marketing digital?	0	1	2	3	4
3. ¿La empresa tiene definido un segmento de mercado?	0	1	2	3	4

4. ¿Conoce con qué estrategia de marketing atraer clientela?	0	1	2	3	4
5. ¿Aplica las nuevas tecnologías digitales en su negocio?	0	1	2	3	4
6. ¿La empresa posee sitio web o bien página web?	0	1	2	3	4
7. ¿Cuentan con publicidad en las redes sociales?	0	1	2	3	4
8. ¿Paga por spots en las distintas plataformas digitales, físicas y radiofónicas?	0	1	2	3	4
9. You Tube	0	1	2	3	4
10. E-mail	0	1	2	3	4
11. Google	0	1	2	3	4
12. SMS (Mensajes a teléfono)	0	1	2	3	4
13. Impreso (volantes, papel)	0	1	2	3	4
14. Prensa (Periódico, revistas)	0	1	2	3	4
15. Radio	0	1	2	3	4
16. Televisión	0	1	2	3	4
17. Buzoneo	0	1	2	3	4
18. ¿Hay una persona/departamento encargado de las distintas plataformas digitales? (redes sociales, página web, etc.)	0	1	2	3	4
19. ¿La compañía dispone de un logotipo y diseño de identidad e imagen?	0	1	2	3	4
20. ¿Tiene contemplado comercializar por Internet?	0	1	2	3	4
21. ¿Tiene portafolio o catálogo digital de sus productos y/o servicios?	0	1	2	3	4
22. ¿Ha participado en eventos de Promoción Comercial Internacional?	0	1	2	3	4

TOTAL