

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

**ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR PARA MEJORAR  
EL FLUJO DE EFECTIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
VENTA E INSTALACION DE MOBILIARIO URBANO EN LA CIUDAD  
DE DURANGO.**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL QUE  
PRESENTA:**

**RUTH RAMOS VEGA**

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

**DIRECTOR DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL:  
C.P. M.F. ROSA MARTHA ORTEGA MARTÍNEZ**

**DURANGO, DGO. MAYO, 2022)**



**UJED**

Universidad Juárez  
del Estado de Durango



Facultad de Economía,  
Contaduría y Administración.

## Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Propuesta de Intervención Profesional presentado por la **C. RUTH RAMOS VEGA**, para la obtención de grado de **MAESTRA EN ESTRATEGIAS CONTABLES** titulado **"ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR PARA MEJORAR EL FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA"**

**DIRECTOR DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN:** M.F. Rosa Martha Ortega Martínez

## JURADO

**PRESIDENTE:** M.A. José Gerardo Martínez Quiroz

**VOCAL:** Dr. Gilberto Sánchez Rodríguez

**SECRETARIO:** M.F. Rosa Martha Ortega Martínez

**SUPLENTE:** M.A. María del Carmen Maturino Lozoya

**SUPLENTE:** M.M. Claudia Irene Portillo del Campo

Five handwritten signatures in blue ink, each on a horizontal line, corresponding to the jury members listed on the left.

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

## Resumen

El éxito de una empresa depende de las decisiones correctas que se tomen desde su comienzo. Sin embargo, en muchas ocasiones las empresas van dejándose llevar por la actividad del día a día, perdiendo de vista aquellas acciones que necesitan para que siga siendo sostenible y tenga un crecimiento continuo. El estudio se realizó en una empresa dedicada a la venta e instalación de mobiliario urbano y pasto sintético, ubicada en la Ciudad de Durango México. Esta intervención busca diagnosticar las áreas de oportunidad dentro de la organización que permitan desarrollar estrategias con enfoque financiero. El presente estudio se desarrolló bajo una modalidad de tipo científico, bibliográfico, de campo y descriptivo. se detectó una algunas de áreas de oportunidad en la empresa, de las cuales se considera un flujo de efectivo inadecuado como uno de los hallazgos más relevantes. Dicha problemática, originada por políticas de crédito inadecuadas, género que el flujo de efectivo sea lento, causando riesgo de pertenencia de la empresa al no poder cubrir con sus obligaciones a corto plazo e impuestos. Para finalizar, se puede concluir que la pyme se debe enfocar a la administración de las cuentas por cobrar, buscando la manera óptima de establecer políticas de crédito que ayuden a mejorar su flujo de efectivo y así seguir agregando valor a la empresa por lo que se le hace la propuesta de utilizar un modelo el cual le ayude a tomar las decisiones en cuanto a sus políticas de crédito.

## Abstract

The success of a company depends on the correct decisions taken since the beginning, however, sometimes the organizations focused so much on the daily activities neglecting the actions that are needed in a business to keep it sustainable and with a continuous development. The study was carried out in a company dedicated to the sale and installation of customized projects, synthetic grass, sports and playground equipment, located in Durango Mexico city. This intervention was meant to identify the opportunity areas of an organization that could help create development strategies with a financial approach. The study was developed

scientifically, bibliographically, and descriptive. As a result of the implementation process throughout the consultancy, a series of areas of improvement were detected in the company, in which the inadequate cash flow was one of the most relevant. This problem, caused by inadequate credit policies which generated a slow cash flow, causing risk of ownership of the company due to its inability to meet its obligations and taxes. Finally, it can be concluded that the SME should focus on the management of accounts receivable, looking for the optimal way to establish credit policies that will help improve its cash flow and thus continue adding value to the company, so the proposal is made to use a model which helps you make decisions regarding your credit policies.

## Contenido

Resumen .....	2
Abstract.....	2
Introducción.....	14
4. Marco teórico.....	17
4.1 Organización .....	17
4.2 Mipymes .....	19
4.3 Cultura Organizacional .....	20
4.4 Economía.....	23
4.5 Microeconomía .....	24
4.6 Contabilidad .....	26
4.7 Estrategias contables .....	30
4.8 Razones financieras .....	32
4.9 Consultoría.....	34
5. Marco contextual .....	39
5.1 Generalidades.....	39
5.1.1 Evolución de las micro, pequeñas y medianas empresas en el mundo.....	39
5.1.2 Impacto de las mipymes en las grandes economías mundiales .....	40
5.1.3 ¿Cómo influye la Cultura Organizacional en las empresas del mundo? .....	47
5.2 Marco específico.....	50
5.2.1 Las mipymes en México .....	50
5.2.2 Principales factores que intervienen en el sector empresarial mexicano .....	54
5.3 Las mipymes en Durango.....	81

5.3.1 Ubicación geográfica del Estado de Durango .....	81
5.3.2 Visión del sector empresarial en Durango. (Indicadores económicos, principal sector al que se enfocan las mipymes.) .....	82
5.3.3 Grupos o asociaciones .....	86
5.4 Comercio en el Mundo .....	87
5.5 Comercio en México. ....	88
6. Marco Organizacional .....	93
6.1 Antecedentes .....	93
6.1.1 Objetivos .....	94
6.2 Identidad Organizacional.....	95
6.2.1 Misión.....	95
6.2.2 Visión.....	95
6.2.1 Valores Organizacionales .....	95
6.2.3 Giro Organizacional .....	96
6.3 Estructura Organizacional .....	96
6.4 Especificaciones .....	97
6.5 Recursos Humanos .....	101
6.5.1 Perfiles de puestos .....	101
6.5.2 Manuales de puestos .....	103
6.5.3 Estandarización de procesos .....	104
6.5.4 Políticas de la organización.....	104
6.6 ¿Hacia dónde va la empresa? .....	104
7. Metodología.....	106
7.1 Metodología para la intervención profesional .....	109
7.2 Metodología para el diagnóstico .....	112

7.2.1 Matriz FODA .....	113
7.2.2 Modelo CANVAS .....	113
7.2.3 Semaforización .....	114
7.2.4 Razones financieras .....	115
7.2.5 Cronograma .....	116
8. Resultados .....	116
8.1 Análisis de información financiera.....	118
8.2 Diagnóstico de la organización .....	122
8.3 Alternativas de solución.....	122
8.4 Propuesta de mejora .....	124
8.5 Resultados esperados .....	127
8.6 Implicaciones para la implementación .....	129
9. Conclusiones y recomendaciones.....	132
10. Bibliografías .....	134
11. Anexos .....	138
Anexo 1. Entrevista .....	138
Anexo 2. Carta de Presentación del equipo de consultoría ante la empresaria	142
Anexo 3. Carta de Confidencialidad de la Información .....	143
Anexo 4. Carta de Aceptación de la propuesta de Intervención Profesional ....	144
Anexo 5. Cuestionarios por área .....	145
Anexo 6. Análisis FODA .....	150
Anexo 7. Modelo CANVAS .....	151
Anexo 8. Diagnóstico de semaforización .....	152
Anexo 9. Diagrama de Gantt (Cronograma) .....	157
Anexo 10. Documento de cierre .....	158

Anexo 11.- Estados financieros 2020 .....	159
Anexo 12. Herramienta de cuentas por cobrar .....	160
Anexo 13. Flujo de efectivo proyectado. ....	161

## Índice de tablas

Tabla 1 Clasificación de las organizaciones. ....	17
Tabla 2. Clasificación de micro, pequeña y mediana industria. ....	20
Tabla 3. Componentes de la microeconomía. ....	25
Tabla 4. Componentes de la macroeconomía. ....	26
Tabla 5. Estados Financieros Básicos. ....	29
Tabla 6. Razones financieras. ....	32
Tabla 7. Razones financieras ....	33
Tabla 8 El proceso de consultoría. ....	35
Tabla 9. Número de empresas mipymes en Durango por sectores .....	83
Tabla 10. Valor de las ventas de los tres principales productos (bienes o servicios) que fabrican u ofrecen las empresas por sectores estratégicos, 2017 Durango ...	83
Tabla 11. Número de empresas según los problemas que las empresas indicaron como los tres más importantes que enfrentan para su crecimiento por sectores estratégicos, 2018. ....	85
Tabla 12. Total, de ingresos por suministro de bienes y servicios en Durango en el 2018 Total, de gastos por consumo de bienes y servicios en Durango en el 2018	90
Tabla 13. Total, de gastos por consumo de bienes y servicios en Durango en el 201 .....	90
Tabla 14. Tabla de criterios de evaluación.....	123
Tabla 15. Resultados esperados por fase de la propuesta de intervención. ....	127
Tabla 16. Cronograma de la implementación de la propuesta.....	131

## Índice de figuras

Figura 1. Proporción del empleo por tamaño de las empresas y trabajadores autónomos en el mundo.....	40
Figura 2. Proporción del empleo según el tamaño de la empresa por región (Porcentajes) .....	41
Figura 3. Porcentaje de empresas según el número de empleados.....	42
Figura 4. % De aportación al PIB, según clasificación de la OCDE. ....	43
Figura 5. Aportación de las mipymes al PIB del país (porcentaje sobre el PIB). ...	44
Figura 6. Las grandes empresas tienden a ser más innovadoras y productivas ...	45
Figura 7. Las grandes empresas tienden a ser más innovadoras y productivas ...	46
Figura 8. Las grandes empresas tienen mayor probabilidad de pagar salarios más altos. ....	47
Figura 9. % de supervivencia para las empresas de América Latina de nueva creación en los primeros 10 años.....	48
Figura 10. Empresas japonesas ya establecidas y de reciente creación que quebraron (2018-2018) .....	49
Figura 11. Estratificación de los establecimientos micro, pequeños y medianos (mipymes). ....	50
Figura 12. Establecimientos de propietarios mipymes por tamaño (2018).....	51
Figura 13. Establecimientos de propietarios mipymes por actividad económica, 2018 (porcentajes).....	51
Figura 14. Establecimientos mipymes por tamaño según tipo de propietario, 2018 (porcentajes).....	52
Figura 15. Establecimientos mipymes de propietarios y propietarias por sector de actividad según tipo de propietario, 2018 (porcentajes) .....	53
Figura 16. Distribución de las principales variables económicas de los establecimientos mipymes por tipo de propietario, 2018.....	54
Figura 17. Establecimientos mipymes que hicieron uso de Créditos, préstamos o financiamiento según tipo de propietario, 2018 (porcentajes) .....	55

Figura 18. Porcentaje de créditos aprobados. ....	56
Figura 19. Principal limitante para el acceso de financiamiento en las mipymes, 2018 .....	57
Figura 20. Fuentes de los préstamos, créditos o financiamiento en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes). ....	58
Figura 21. Usos de los préstamos, créditos o financiamiento en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes). ....	59
Figura 22. Contribución de cada segmento de empresas a la producción nacional % .....	60
Figura 23 Producto Interno Bruto al Segundo Trimestre de 2021. Serie desestacionalizada (Millones de pesos a precios del 2013). ....	61
Figura 24. Variaciones porcentuales del PIB durante el siguiente trimestre de 2021 (cifras desestacionalizadas por grupos de actividades económicas) .....	62
Figura 25. Personal ocupado por unidades económicas del sector privado y paraestatal .....	63
Figura 26. Remuneraciones pagadas por unidades económicas del sector privado y paraestatal .....	63
Figura 27. Distribución del personal ocupado por sector de actividad según sexo, 2018 .....	64
Figura 28. Uso de sistemas de control de gastos e ingresos en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes) .....	65
Figura 29. Uso de equipo de cómputo en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes). ....	66
Figura 30. Uso de internet en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes). ....	66
Figura 31. Figura. Porcentaje de empresas según las acciones que instrumentaron ante problemas presentados en el proceso de producción, por tamaño de empresa, 2017 .....	67
Figura 32. Figura. Razón principal por la que las microempresas no desean que sus negocios crezcan, 2018 .....	68

Figura 33. Distribución del número de pymes según su participación en cadenas globales de valor y razón por la que no participaron, 2016-2017 .....	69
Figura 34. Distribución del número de empresas que imparten capacitación por el tamaño de la empresa. ....	70
Figura 35. Distribución del número de empresas que no imparten capacitación según causa para no impartirla, 2017. ....	71
Figura 36. Empresas que contrataron al menos una póliza de seguro.....	72
Figura 37. Distribución del número de empresas según los indicadores de desempeño que monitorean por tamaño de empresa, 2017.....	73
Figura 38. Problemática principal que enfrentan los establecimientos mipymes, según tipo de propietario, 2018 (porcentajes).....	74
Figura 39. Expectativas de los ingresos para los próximos seis meses, según escenarios. ....	76
Figura 40. Tiempo que podrán seguir operando con el mismo nivel de ingresos los próximos meses. ....	77
Figura 41. Retraso en el pago de deudas por tamaño de empresa.....	78
Figura 42. Adopción permanente de medidas operativas por tamaño. ....	79
Figura 43. Expectativas del personal ocupado .....	79
Figura 44. Cambios en las deudas totales de la empresa a partir de marzo 2020.	80
Figura 45. Retraso en el pago de adeudos de clientes y/o compradores .....	81
Figura 46. Número de establecimientos comerciales en México. ....	88
Figura 47. Mujeres y hombres en el comercio .....	89
Figura 48. El comercio en Durango.....	90
Figura 49. Establecimientos del sector privado y paraestatal por actividad económica. ....	91
Figura 50. Personal ocupado del sector privado y paraestatal por actividad económica .....	92
Figura 51. Organigrama .....	97
Figura 52. Perfil de puestos. ....	103
Figura 53. Enfoque cualitativo de la metodología .....	107
Figura 54. Fases de la norma EC0359.....	109

Figura 55. Histograma de Ingresos 2020 .....	118
Figura 56. Clasificación general de costos.....	119
Figura 57. Gastos operativos totales .....	120
Figura 58. Fases de la propuesta de intervención profesional.....	124
Figura 59. Razones de liquidez. ....	128
Figura 60. Periodo de cuentas por cobrar .....	128
Figura 61. Ciclo de conversión de efectivo. ....	129

## Índice de Abreviaturas

**AMMJE:** Asociación Mexicana de Mujeres Emprendedoras A.C.

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

**AMEXME:** Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, Capitulo Durango

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

**CANACINTRA:** Cámara Nacional de la Industria de la Transformación

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

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

**CANAINPA:** Cámara Nacional de la Industria Panificadora

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

**CCE:** Consejo Coordinador Empresarial

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

**COPARMEX:** Centro empresarial de Durango, COPARMEX

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

**FODA:** Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

**INEGI.** Instituto Nacional de Estadística y Geografía

**MIPYME.** Micro, pequeña y mediana empresa

**PIB:** Producto Interno Bruto

**PYME:** Pequeña y mediana empresa

## Introducción.

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

Dichos datos confirman la importancia que tienen estas empresas en la economía de nuestro país, ya que buscan mejorar la economía del país generando nuevas oportunidades de trabajo a sus habitantes mediante la creación de nuevas empresas, por ello es importante mantener su funcionamiento correcto , buscando nuevas estrategias que les permitan a las pequeñas y medianas subsistir en un mercado tan globalizado, ya que tienen que ser efectivas para el desarrollo empresarial e individual de cada uno de sus trabajadores.

El éxito de las Pymes no depende de grandes inversiones, de casualidades o de ganas, sino de implementar las estrategias correctas que las lleven al éxito. Una verdadera estrategia va mucho más allá de tan sólo coordinar planes y programas; se trata de toda una serie de conceptos que puedan garantizar la eficacia de la empresa basados en sus fortalezas y debilidades, los cambios del ambiente interno y los movimientos del entorno (Rodríguez, 2003).

Este trabajo presenta el estudio realizado en una pequeña empresa dedicada al comercio de mobiliario urbano para áreas deportivas y recreativas. El estudio en mención es un trabajo de orientación científica, el cual pretende conocer, describir y analizar las condiciones actuales de funcionamiento de la pyme, para poder así determinar los problemas financieros fundamentales a los que se enfrenta, con el fin de presentar alternativas de solución, que permitan la mejora en el funcionamiento y resultados de la empresa.

La realización de este trabajo se considera un servicio de consultoría, mediante una intervención profesional la cual se enfoca en la NOM EC0359. La gestión del

servicio de consultoría representa un recurso de estrategia al que las organizaciones pueden recurrir para mejorar su capacidad y forma de respuesta y fortalecer su cadena de valor; esto dependerá del campo de trabajo, sector de actividad, giro, naturaleza de las operaciones y tamaño de la empresa. (Minkowsky, 2009).

Se establecen las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son los problemas financieros que presenta la empresa?

¿Cuáles son las alternativas de solución de dichos problemas?

¿Cuál es la mejor alternativa y en qué consiste?

Con base a las preguntas establecidas, se determinan los siguientes objetivos:

- Detectar los principales problemas financieros
- Elegir cual es el problema más relevante y desarrollar su solución.
- Encontrar y proponer las alternativas de solución para dichos problemas

La importancia de esta intervención radica en contribuir a la detección de las principales problemáticas en el aspecto financiero, así como de encontrar estrategias que permitan reducir los índices de fracaso en las pequeñas empresas. Así también crear herramientas que faciliten sus procesos contables y permitan llevarlos de una forma simplificada y efectiva, mejorando su competitividad con su entorno.

Cabe resaltar que la información proporcionada para su análisis fue limitada, por poca disponibilidad de horario con el empresario y resistencia a brindar información, por lo que resta confiabilidad y consistencia a la mayor parte de la información.

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

Posteriormente, se explica el contexto general en el que se desenvuelve la empresa. En esta sección se presentan estadísticas sobre las pymes en el mundo y a nivel nacional, así como en el ámbito local.

Además, se cuenta con un apartado con la descripción de las condiciones organizacionales en las que se desenvuelve la pequeña empresa, su misión, visión, valores, objetivos, la ubicación y en general la forma de funcionamiento que tiene la organización.

Se explica la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación y se describe el procedimiento utilizado durante la misma, el cual consta de acordar servicios de consultoría, elaborar el diagnóstico de la empresa, elaborar un sistema de mejora, acompañar la implantación de la mejora y cerrar el servicio de consultoría.

Así también, se presentan los resultados de la investigación donde se analiza la información y se presentan hallazgos relevantes para el diagnóstico. Una vez presentado el análisis, se describe la problemática determinada, presentando el diagnóstico concentrado en cuatro aspectos principales que son: 1. Problemas de rentabilidad que se reflejan en la pérdida del ejercicio anterior, 2. Problemas en su flujo de efectivo debido a la falta de implementación de políticas de crédito, 3. Falta de control sobre caja chica y 4. Multas por parte de las autoridades tributarias por incumplimiento de obligaciones.

Una vez presentado el diagnóstico, se exponen distintas alternativas de solución, para la mejora de las condiciones de funcionamiento y operatividad financiera de la empresa, y posteriormente se evalúan, considerando como criterios los factores: costo, utilidad, disponibilidad y practicidad.

Posteriormente, se desarrolla la propuesta de solución enfocada a como ayuda adecuada administración de las cuentas por cobrar a mejorar el flujo de efectivo de la empresa. Para finalizar, se presentan las conclusiones de la investigación, las cuales muestran los principales hallazgos y argumentos del diagnóstico, así como su origen y efecto en la organización.

## 4. Marco teórico

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

### 4.1 Organización

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

En función de ello, la organización social integra elementos específicos que le otorgan la esencia de su propia naturaleza. Se conforma de un grupo de individuos, con un fin específico en común y que usan recursos materiales para la consecución de dicho fin. Para contextualizar el entorno de la organización y su estudio es necesario conocer una tipología o taxonomía de las empresas tal como lo muestra la tabla 1. Guajardo (p.5, 2008) muestra la siguiente clasificación:

**Tabla 1.**

#### *Clasificación de las organizaciones*

Clasificación	Descripción
Organizaciones con fines de lucro.	Buscan permanentemente obtener una ganancia o utilidad, en la búsqueda constante de incrementar el valor de capital de la propia organización. Son entidades que tienen un objetivo claro: generar una ganancia. Esto se logra a través

<p>Organizaciones sin fines de lucro.</p>	<p>de la operación de la entidad, priorizando la colocación o generación de ventas, como consecuencia inmediata, el valor patrimonial de la organización se incrementa concretamente.</p> <p>Se definen como tales debido a que no buscan una ganancia o utilidad en la naturaleza de su operación. Su objetivo es satisfacer y atender las necesidades de la sociedad en general, por ejemplo, la fundación Teletón, Fundación Azteca, la Cruz Roja, etc. No constituyen un negocio, sin embargo, es posible que se obtengan ganancias o utilidades y, a diferencia de las organizaciones lucrativas, no es para generar riqueza o un incremento de capital permanente, sus ganancias o utilidades generadas, se reinvierten puntualmente su propia operación.</p>
<p>Organizaciones gubernamentales.</p>	<p>El congreso de la unión, los gobiernos municipales o las secretarías de estado son un claro ejemplo. Estas organizaciones, utilizan un mecanismo de ejercicio de recursos públicos recaudados por otras entidades gubernamentales. Los recursos públicos (dinero recaudado a través de impuestos) son transferidos a las entidades competentes para prestar un servicio a la ciudadanía, tal es el caso de una dirección municipal de seguridad pública, su objetivo es mantener la seguridad de un municipio en concreto, con recursos asignados.</p>

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

Debido a esto se establece la base de la empresa (organización con fines de lucro) como una entidad generadora de bienes y/o servicios. Que hoy en día es objeto de

diversas conceptualizaciones como empleador, como negocio, como comunidad, etcétera. Lo cual ha permitido, el desarrollo del análisis de la empresa desde diversas áreas del conocimiento social y económico. El objeto de estudio de la administración son las organizaciones, por lo tanto, es aplicable a privadas y públicas; instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas. Guajardo (p.8, 2008)

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

En aras de indicar con toda precisión como se usa el término empresa, es un negocio en marcha o una organización con fines de lucro.

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

#### 4.2 Mipymes

Una mipyme es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo con la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados. (Ministerio de desarrollo productivo, 2020, parr.1)

**Tabla 2.**

*Clasificación de micro, pequeña y mediana industria.*

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

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

### 4.3 Cultura Organizacional

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

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

En lo planteado por (Marín y Campos, 2015; Piñeros et al, 2014; Martínez et al, 2013; McDonald y Marx, 2001) señalado en Gálvez, Hernández & Molina (2015): “Diferentes trabajos muestran la estructura organizacional como uno de los factores que pueden generar diferencias en el desempeño de las empresas, siendo una de las razones por las cuales mantiene su vigencia investigativa”. Se debe organizar, establecer y definir la función de cada persona dentro de la entidad, para concretar

una tarea determinada con recursos necesarios y poder lograr la meta establecida de la empresa.

En el siglo XX en el conocimiento de organización se buscó el propósito de la departamentalización y jerarquía empresarial, según Aktouf (1998); Chiavenato (1998) mencionado en Gálvez et al (2015) "... es naturalmente visible en el caso del Management que pasó de preocuparse simplemente por la especialización del trabajo y los procesos, a tener como uno de sus temas centrales la organización metódica y compleja de los recursos y las capacidades de la firma".

Henri Fayol realizó aportaciones significativas a la ciencia administrativa a través de la teoría gerencial y propuso las bases de la departamentalización del trabajo, al igual de Taylor en la administración científica. Sin embargo, Barrios (2007) citado en Larrosa, Cruz & Sayay (2020) manifiesta:

Que la visión que tuvo Fayol de la administración fue idealista, ya que tenía en mente establecer las enseñanzas administrativas a los trabajadores de las empresas, para poder mejorar y conocer las habilidades, generando un ambiente en el cual se pueda laborar con una organización centrada en la tarea de cada trabajador.

Para entender la capacidad de una entidad lucrativa es necesario observar la optimización de los recursos disponibles. La optimización de los recursos en la organización es un concepto clásico y viene propuesto por Henri Fayol en Cánovas, Loredó & Martín (2021) "se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, sean ellas órganos o personas".

En base a esto la cultura forma parte fundamental en las empresas ya que si logran combinar estos factores sociales como la vida y costumbres se puede llegar a impactar en la sociedad ya que esta ha sido la responsable del éxito o fracaso de los procesos implementados por algunas empresas en la reestructuración de procesos y enfoque de satisfacción al cliente.

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

La cultura organizacional es un reflejo de la capacidad de una empresa para dotar de identidad a su propia imagen, además de concientizar de la identidad a los colaboradores de la propia empresa, siempre en busca de una mejora continua y alcanzar los objetivos institucionales establecidos en la alta dirección.

Como ya se ha puntualizado en párrafos anteriores la cultura integra rasgos específicos de un país, región o continente y dando continuidad a ello es necesario abordar un tema difícil para las empresas en México y en Durango capital: la cultura financiera. Memarista (p.132, 2016) Shen, Lin, Tang & Hsiao (2016) citados en Romero & Ramírez (2018), señalan que “Los emprendedores con mayor conocimiento financiero tendrán la posibilidad de administrar mejor sus empresas para un óptimo desempeño incluso tienen menos problemas financieros y saben abordar mejor cualquier inconveniente”.

Al considerar los conocimientos financieros de los directivos o propietarios de las empresas, se infiere una cultura financiera de sus empresas, establecida a partir del conocimiento básico que estos manifiesten. Recordando a la cultura como el cúmulo de rasgos y peculiaridades de ciudadanos, empresarios y sociedad en general de un país, el comportamiento financiero de una organización dependerá en gran medida de los conocimientos que manifiesten en la materia sus propietarios, directivos y gerentes.

Resulta importante establecer la base de la cultura financiera a partir del conocimiento financiero. Por ello Romero y Ramírez (2018) definen al conocimiento financiero como “el saber que debe tener un empresario de tal manera que le permita entender la información relacionada con las finanzas personales y los

negocios”. Es trascendente comprender estas acepciones a fin de ayudar a los empresarios a diferenciar la independencia de su negocio con sus actividades personales y se encuentren en posibilidades de hacerle crecer desde una perspectiva financiera.

#### 4.4 Economía.

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

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

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

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

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

De acuerdo con Calancha (p.67, 2012) “se entiende por teoría económica cada una de las hipótesis que pretenden explicar aspectos de la realidad económica. En la teoría económica se distinguen dos enfoques diferenciados: microeconomía y macroeconomía”.

De esta forma es posible pensar en la teoría económica como la herramienta que permite adentrarse en los conceptos, preceptos y realidad de la economía. Explicando fenómenos como crisis económicas, comportamiento económico de los micronegocios, necesidades humanas específicas, entre otras definiciones e indicadores básicos para la toma de decisiones tanto a nivel gubernamental como de empresas particulares.

Las teorías económicas buscan describir y explicar en palabras digeribles, todos aquellos fenómenos ocurridos en el impacto de la moneda, la inflación, producción de satisfactores en un país, etc. Las ramas de la teoría económica tienen su centro en las empresas consideradas cada una en lo individual (microeconomía) y los indicadores macroeconómicos de una nación, demanda agregada, comportamiento de divisas, comercio internacional.

#### 4.5 Microeconomía

La microeconomía se dedica al estudio de agentes económicos indispensables, considerados en lo individual. Es así que considera la capacidad productiva de una empresa desde el punto de vista de la propia empresa, sin tener un enfoque externo de su comportamiento. Por otro lado, sitúa la capacidad productiva de los trabajadores de esa empresa desde el núcleo familiar, también considerado un agente económico, Castillo (p.69, 2012).

Además de los agentes económicos, esta rama de la teoría económica se sumerge en las características inherentes de los mercados de bienes y servicios. Describe con precisión el comportamiento de las curvas de la oferta y la demanda, a fin de encontrar un punto de equilibrio adecuado para tomar las decisiones apropiadas en cada mercado y, tomando en consideración el equilibrio total de los agentes

económicos y los recursos líquidos generados respectivamente en su actividad productiva, Castillo (p.70, 2012)

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

**Tabla 3.**

*Componentes de la microeconomía.*

No.	Clasificación
I	Economía del consumo o teoría de la demanda
II	Economía de la producción o teoría de la oferta
III	Estructuras del mercado de productos
VI	Intervención del gobierno en el mercado
V	Estructuras del mercado de factores
VI	Equilibrio general

Nota: Castillo (p.70, 2012)

Pensando en el sentido complementario de la microeconomía, rama de la teoría económica que describe a los agentes económicos en lo particular, la otra rama que se encarga de leer los indicadores, pues es la macroeconomía. La macroeconomía se encarga de estudiar los indicadores productivos de todos los agentes considerados en conjunto, es decir, ya no se consideran como una unidad productiva, ya sean empresas o familias, en este enfoque se consideran industrias y consumo nacional.

En este tenor, existen indicadores que por excelencia define la macroeconomía, algunos como el producto interno bruto, las exportaciones e importaciones, además de analizar el comportamiento del mercado desde el nivel de un país o nación. Se dice que toma en consideración los números a nivel agregado, por ejemplo, la demanda agregada, la oferta agregada y algunas regulaciones de mercado específicos.

De esta forma Castillo (p.74, 2012) indica que la macroeconomía se integra de los siguientes componentes como lo indica la tabla 4:

**Tabla 4.**

*Componentes de la macroeconomía.*

No.	Clasificación
I	Contabilidad nacional: Cuentas nacionales
II	Mercado de bienes, teoría y política fiscal
III	Mercado de dinero, teoría y política monetaria
VI	Mercado de trabajo, teoría y política de empleo
V	Mercado exterior, teoría y política de comercio exterior
VI	Ciclos económicos y política de estabilización

Nota: Castillo (p.70, 2012)

#### 4.6 Contabilidad

Existen múltiples factores que influyen la evolución de los sistemas contables, que afectan a toda la estructura empresarial y que hacen que el comportamiento de las empresas varíe de unos países a otros.

Los factores que influyen a la economía se ven directamente reflejados en la contabilidad, tales como la naturaleza de la propiedad de la empresa, actividad empresarial, las fuentes de financiación, sistema político y el clima social, grado de crecimiento y desarrollo de la economía, inflación, el sistema legal y la regulación contable, grado cultural y los factores internacionales.

Picazo (2005) afirma que “a lo largo del tiempo la contabilidad se ha ido desarrollando como respuesta a las demandas de información del entorno, es decir, es una consecuencia de dicha demanda, y, por tanto, su evolución ha dependido de la situación económica de cada país”..

Los negocios y entidades económicas requieren de un control para describir las operaciones que generan por su propia naturaleza. Ya sean, negocios de una sola persona, en sociedad o sociedades sin fines de lucro, dicho control ejercido es la contabilidad. En esta perspectiva es posible definir a la Contabilidad como “la

disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles (bancos, industrias, comercios e instituciones de beneficencia) Flores (p.9, 1994).

La información registrada, acumulada y resumida en la contabilidad, busca ofrecer una radiografía del negocio a través de estados financieros, que son el producto del proceso contable (contabilidad). Es por ello que Romero (p.89, 2004) llama a la contabilidad como el lenguaje de los negocios, si se piensa que en cada tipo de negocio existen intereses distintos, lógicamente será necesario preparar y presentar diferentes tipos de información que los satisfagan, razón por la cual los informes financieros deberán ser sustancial y razonablemente distintos para cada tipo de usuarios y sus necesidades. De manera que, la contabilidad al adecuarse a esas necesidades y darles satisfacción, adopta una serie de facetas o tipos de información o de contabilidad.

Dentro de estas facetas se mencionan los siguientes:

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

Como bien se ha explicado ya, la contabilidad es indiscutiblemente una de las herramientas indispensables para cualquier empresa independientemente de su tamaño, giro, sector o actividades a desarrollar, es pues la herramienta científica, sistemática y técnica que permite controlar y registrar todas las operaciones económicas que tienen lugar en el día a día de las empresas y negocios.

El propósito básico de la contabilidad es proveer información útil, clasificando a la contabilidad en; contabilidad administrativa, contabilidad fiscal y contabilidad

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

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

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

En otra definición, Romero (p.38, 2010) describe que

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

De acuerdo con los conceptos anteriormente mencionados se concluye que la contabilidad financiera es una de las tres ramas más importantes derivada de la contabilidad, siendo la contabilidad financiera la encargada del registro, preparación y presentación de la evolución del patrimonio y resultados económicos de la empresa desde un punto de vista externo objetivo. Siendo su principal objetivo el de informar sobre la situación económico-financiera de la empresa y resultados que servirán para evaluar la situación general de la empresa e indispensables para la toma de decisión objetiva.

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

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

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

Según la Norma de Información Financiera A-3 (CINIF,2020) Los estados financieros básicos son los siguientes los cuales se muestran en la tabla 5:

**Tabla 5.**

*Estados Financieros Básicos.*

Estado Financiero	Descripción
Balance General	Es un estado financiero que presenta información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieras con las que cuenta una empresa, ordenando los activos de acuerdo con el grado de disponibilidad; y los pasivos de acuerdo al grado de exigibilidad; revelando los

	posibles riesgos financieros, así como el patrimonio de la empresa a una fecha determinada.
Estado de Resultados	Llamado así para las entidades lucrativas, o en su caso estado de actividades para entidades con propósitos no lucrativos. Este reporte muestra la información atendiendo a el resultado de las actividades de una empresa a un periodo determinado, lo que se traduce en los ingresos, costos y gastos y finalmente la utilidad o pérdida neta o bien el cambio neto en el patrimonio resultante.
Flujo de Efectivo	Este último estado proporciona la información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamientos de la entidad a un periodo determinado, ordenado en base a las actividades de operación, inversión y de financiamiento.
Variaciones en el Capital Contable	Dicho estado muestra los cambios en la inversión de los accionistas o dueños realizado o existente a un periodo determinado.

Nota: Norma de Información Financiera A-3 (CINIF, 2020)

La información dirigida al exterior es generalista y tiene como principal objetivo mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados. Y cómo está dirigida a terceras personas que no participan en la gestión, con múltiples necesidades de información, es conveniente que esté normalizada y, como ya hemos indicado, en algunos países está regulada por ley. Muñoz (p. 40, 2008).

#### 4.7 Estrategias contables

Una estrategia es todo curso de acción tomado por una empresa, la cual implica una determinada consecución de recursos y objetivos ordenados para la consecución de un fin determinado, es en este sentido que las empresas consideran una necesidad vital la implementación de estrategias de todo tipo dentro de la organización, por lo que es acertado suponer que entre mayor tamaño y complejidad

tenga una empresa mayor será la frecuencia de implementación de estrategias, sean operativas, de planeación, de administración, de acción, financieras, etc.

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

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

Según Moreno (p.31, 2012) Las estrategias financieras son decisiones a nivel de planeamiento y control orientadas a la gestión de recursos a corto, mediano y largo plazo con el objetivo de que la empresa obtenga una vida crecientemente saludable. Estas van de la mano con la estrategia maestra de la empresa, por lo que la estrategia financiera es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

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

Dentro de todas las posibles estrategias que puede implementar una empresa; penetración de mercado, diversificación, ataque frontal, liderazgo en costos, diferenciación, etc., las estrategias financieras deberán abarcar un conjunto de áreas clave que resulten del análisis estratégico que se haya realizado.

Dicho análisis estratégico permite conocer obtener un diagnóstico interno y externo de la empresa, su naturaleza, sus áreas de oportunidad o mejora y los posibles riesgos y dificultades a las que se enfrenta la empresa

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

#### 4.8 Razones financieras

Existen diversos métodos de análisis e interpretación financiera, según la FCA-UNAM, quizás los más conocidos y empleados en las empresas son las comúnmente llamadas razones financieras: Método de Razones Financieras, para nuestros propósitos, las razones financieras pueden agruparse en cinco tipos; de liquidez, deuda, rentabilidad, cobertura y valor en el mercado.

#### **Tabla 6.**

##### *Razones financieras.*

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

Nota: (Gallardo Hernández, 2012)

El análisis e interpretación financiera es sin lugar a dudas el punto crucial antes, durante y después de la aplicación de estrategias financieras en una empresa, por medio de ésta los ejecutivos se valen de información para la toma de decisiones de acuerdo a los síntomas que presente la organización en su ciclo de operaciones, así como también para la solución de problemas en específico que aquejan a la empresa como lo son las cuentas por cobrar, cuentas por pagar; inventarios, gastos administrativos de ventas, rentabilidad, entre otros. Por medio de la interpretación de los datos presentados en los estados financieros los administradores, clientes, empleados y proveedores de financiamientos se pueden dar cuenta del desempeño que la empresa muestra en el mercado (Del Consuelo Rosa María 2009). Algunas de las razones financieras más empleadas se presentan a continuación:

**Tabla 7.**

*Razones financieras.*

	RAZON	FORMULA	CONCEPTO
LIQUIDEZ	Razón circulante	$\frac{\text{act. circulante}}{\text{pas. circulante}}$	Cobertura de las obligaciones (deudor) de corto plazo por parte del activo circulante.
		$\frac{\text{act.circ.- inventarios}}{\text{pas. circ.}}$	Mide la forma en que los activos de mayor liquidez cubren y garantizan al pasivo circulante.
ACTIVIDAD	Rotación del inventario	$\frac{\text{costo venta}}{\text{inventario}}$	Número de veces que los inventarios fueron convertidos a ventas en el período
	Promedio medio de inventario	$\frac{360}{\text{rotación de inventario}}$	Período de duración de los inventarios hasta que son vendidos
	Rotación de las cuentas por cobrar	$\frac{\text{venta neta a crédito}}{c \times c.}$	Velocidad en que se transforman a efectivo las cuentas por cobrar
	Período medio de cobro	$\frac{360 \times c \times c}{\text{venta neta a crédito}}$	Eficiencia con que la empresa cobra sus ventas a crédito
	Rotación del activo circulante	$\frac{\text{ventas netas totales}}{\text{act. circ.}}$	Número de veces que el activo circulante es transformado en ventas
	Rotación del activo fijo	$\frac{\text{ventas netas totales}}{\text{act. fijo neto}}$	Grado de efectividad del activo fijo para generar ventas
	Rotación del activo total	$\frac{\text{ventas netas totales}}{\text{act. total}}$	Eficiencia en el uso de recursos totales para generar ventas
			$\frac{\text{pas. total}}{\text{pas. total}}$

	Razón de la deuda	act. total	Proporción del act. financiado mediante deudas
	Razón de endeudamiento	$\frac{\text{pasivo total}}{\text{capital total}}$	Relación entre fondos apartados por los acreedores y los socios
	Cobertura de intereses	$\frac{\text{utilid. antes int. de imp.}}{\text{g. x intereses}}$	Refleja la capacidad de la empresa para pagar su carga financiera anual con sus utilidades
ENDEUDAMIENTO	Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas netas}}$	Rentas sobre las operaciones de ventas y producción
	Margen de venta de explotación	$\frac{\text{utilidad de operación}}{\text{ventas netas}}$	Porcentaje de utilidad obtenido de las operaciones normales de la empresa
	Margen neto de utilidad	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}}$	Rendimiento final derivado de las ventas con respecto a la utilidad
RENTA-BILIDAD	Rendimiento sobre la inversión de explotación	$\frac{\text{utilidad de operación}}{\text{act. total}}$	Mide la capacidad básica de generación de utilidades de los activos
	Rendimiento sobre la inversión total	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{act. total}}$	Rentas finales obtenidas sobre los activos totales muestra la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos
	Renta sobre capital	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital total}}$	Rendimiento final de los socios sobre su inversión en la empresa

Nota: Aula de Economía, 2014.

#### 4.9 Consultoría

Es precisamente la necesidad de conocer la situación de la empresa y colaborar con ella por medio de un servicio de evaluación y consultoría. A través de los años, los servicios de consultoría en las empresas han ido en aumento alrededor del mundo, tanto el sector público como el sector privado hacen uso de este servicio que permite solucionar problemas e implementar soluciones.

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

Mientras que Kubr (citado en Rincón, 2012), define a la consultoría

“como el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con

políticas, organización, procedimientos y métodos; la recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.”

Por lo que podemos definir a la consultoría como un servicio externo al cual las empresas públicas y privadas pueden recurrir para solucionar los problemas que afectan a dichos entes, o bien, para buscar un diagnóstico que revele los problemas organizacionales, buscando obtener un punto de vista imparcial para tener elementos que aporten validez al momento de la toma de decisiones.

Cada empresa se diferencia de las demás por los factores internos y externos que la rodean, es por eso que cada una de ellas necesita implementar sus propios planes organizacionales para operar y diferenciarse de su competencia. Hay que empezar desde dentro de la organización para detectar problemas y buscar soluciones para que primero se mejore internamente y después lograr crecer externamente; de eso se desprende la consultoría y las fases que conlleva este análisis.

El proceso de consultoría se lleva a cabo en cinco fases Kubr (p.25, 2004):

### **Tabla 8**

*El proceso de consultoría.*

<b>Fase</b>	<b>Concepto</b>
I	Iniciación
II	Diagnóstico
III	Planificación de medidas
IV	Aplicación
V	Terminación

Nota: El proceso de consultoría, Kubr (p.25, 2004).

Estas fases tienden a variar de acuerdo con la literatura, se pueden encontrar numerosos modelos que comprenden de tres a diez etapas, pero lo que es importante destacar es que generalmente emplean de cinco a seis etapas. El presente documento se apoya en el estándar de competencia EC0359, por consiguiente, es necesario definir esta norma.

El propósito principal de esta herramienta es servir como referente para la evaluación y certificación de los asesores que ofrecen sus servicios de consultoría a las PYMES. Cabe destacar que de acuerdo con este Estándar de Competencia (EC), el personal que realiza la consultoría no requiere de un título profesional; por lo que para certificarse en este EC no es requisito el acreditar dicho grado académico.

Actualmente, la globalización ha hecho que las mipymes tengan que enfrentarse cada día a más competidores, no solo en el ámbito local, sino también en el regional, nacional e internacional. El éxito de muchas compañías ha dependido del desarrollo de un plan de negocio o de la planeación estratégica que ofrecen como servicio las empresas de consultoría.

En los países en desarrollo como lo es México, los servicios de consultoría son muy nuevos. Pero debido a la globalización, la tendencia indica que su uso ha ido en aumento, ya que sin duda es una oportunidad de diseñar e introducir sistemas de mejora que se adapten a la situación económica del país, con lo que se contribuye a elevar la competencia empresarial. Además, las reformas fiscales que año con año se presentan en México y la incierta situación económica del país, han estimulado la demanda de asesores externos.

Las mipymes pueden considerar que la consultoría es un servicio profesional con un precio alto, y es probable que descarten contratar este servicio. Pero existen diversas razones por las que un empresario suele contratar un servicio de consultoría, se destacan las siguientes:

- Aporta una opinión imparcial de los problemas encontrados.
- La empresa obtiene ayuda para acelerar su desarrollo organizacional.
- Permite visualizar los resultados obtenidos.
- Desarrolla estrategias para tratar los problemas organizacionales.
- Proporciona asistencia técnica para la implementación de los cursos de acción a tomar.

Es claro que existe un costo de oportunidad a la hora de contratar un servicio profesional, pero ese costo puede ser mitigado cuando las posibles soluciones a los problemas sean implementadas en la empresa.

De acuerdo a Pérez (2018), la consultoría financiera es la encargada de planificar y organizar la estrategia financiera de la empresa y de controlar las operaciones financieras de esta. La consultoría financiera funciona de manera que el consultor emite una opinión objetiva e imparcial, esta opinión genera información para que la organización siga operando en el mercado, para que tenga liquidez y crezca a nivel financiero.

Desde el punto de vista de Palomo (2017), “este tipo de consultoría ayuda a la empresa a conocer y analizar sus estados financieros y oportunidades financieras, para dar sentido a las decisiones operativas. Los estudios de viabilidad y análisis de inversiones también son imprescindibles en cualquier decisión que se deba tomar; puesto que estas afectan de manera directa a la empresa”.

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

Algunos de los objetivos de este tipo de consultoría son:

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

La consultoría es el marco que engloba la mejora constante de los departamentos fiscal y financiero, logrando una sinergia precisa en la evaluación de las empresas. De allí, que las áreas funcionales de un negocio trabajan como una sola unidad,

considerando la administración, la función financiera, las obligaciones tributarias y el staff o consultor externo. Al verificar y evolucionar los objetivos naturales de la administración, eficiencia y eficacia en la operación de un negocio y la coordinación de todos sus recursos (Desafío del desarrollo integral, 2013).

## 5. Marco contextual

### 5.1 Generalidades

#### 5.1.1 Evolución de las micro, pequeñas y medianas empresas en el mundo

El mundo está atravesando una época de cambios importantes en el entorno geopolítico, económico y tecnológico, los cuales afectan las posibilidades de crecimiento regional, pero que, a la vez, generan nuevos espacios que pueden ser aprovechados.

Al analizar la dinámica económica de diversas ciudades podemos observar que existen actividades con mayor participación en la producción nacional, las cuales, integradas al resto de actividades auxiliares y complementarias fortalecen los mercados de sus respectivos países. Aunque la existencia de las mipymes no es reciente, el aumento en número, así como el interés y estudio sobre ellas ha seguido un camino evolutivo, durante la década de los 50's, 60's y 70's, cuando la producción en serie era el punto de referencia económico debido al modelo de industrialización creado por Henry Ford, cualquier modelo de empresa diferente al *fordismo* era considerada ineficiente y se veía a las mipymes como signo de subdesarrollo económico, con tendencia a desaparecer, una vez que el país evolucionara (F. Kaufmann & M. Tesfayobannes, 1997)

Durante la década de los 80's con la corriente post-fordista que se enfoca en el uso de la información y conocimiento, se produce un aumento en el interés por las mipymes, debido a que su menor tamaño favorece la capacidad de adaptación e innovación, también se empiezan a considerar eficientes, flexibles y dinámicas, especialmente en países en desarrollo, por su capacidad de operar en épocas de crisis. Los perfiles de especialización productiva fueron divergentes en los 90's. Mientras en América Latina se profundizó en maquila, recursos naturales y commodities, en los países desarrollados la especialización se centró en bienes intensivos en conocimiento y tecnología. Así empezó a tomar forma la estrategia de integración del aparato productivo con base en la adopción de la tecnología. En este sentido, la modernización del proceso productivo y organizacional de las mipymes puede no ser suficiente para mejorar la eficiencia de la misma. Pues para mejorar

el desempeño se trata de apropiarse de las tecnologías y convertirlas en herramientas que les ayuden a encontrar soluciones a problemas concretos productivos, situación que hoy en día sigue representando un obstáculo (Fundamentos en Humanidades,2009).

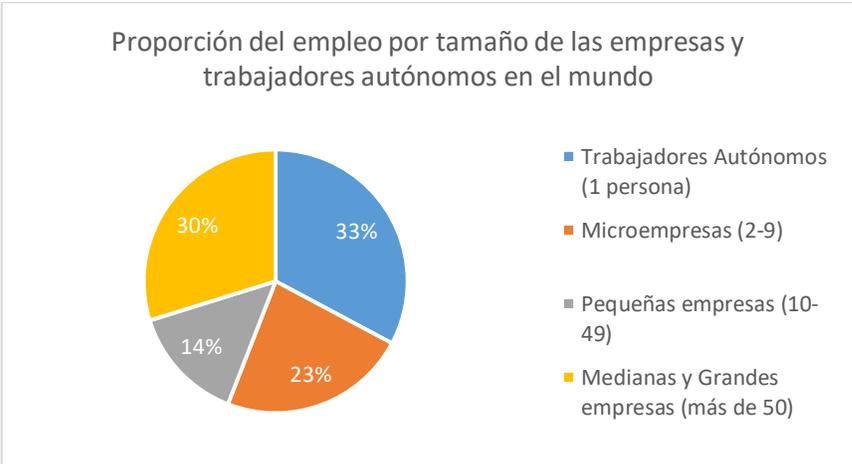
Sin embargo en años recientes, la Asamblea General de la ONU decidió declarar el 27 de junio el Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas para reconocer su aportación al desarrollo y la economía global, situados en esta afirmación resulta importante conocer cómo hacen éstas, para nacer y emplear a la fuerza laboral, tocando el tema más importante, la financiación vista de manera global (ONU,2020).

5.1.2 Impacto de las mipymes en las grandes economías mundiales

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

Figura 1.

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

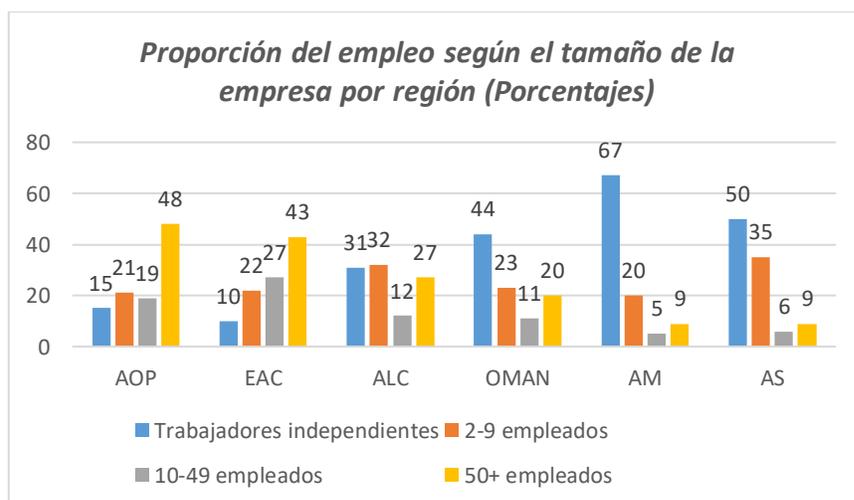


(Nota: Organización Internacional del Trabajo, 2019)

La figura 3 muestra la distribución de las mipymes en un promedio de 99 países analizados por la OIT en la cual se vislumbra la mayor proporción de unidades económicas en el mundo, siendo la mayoría microempresas y trabajadores independientes en América Latina y el Caribe, contrario de Asia Oriental y el Pacífico y Europa y Asia central donde la mayoría del empleo es ocupado en empresas de más de 50 empleados.

**Figura 2.**

*Proporción del empleo según el tamaño de la empresa por región (Porcentajes)*

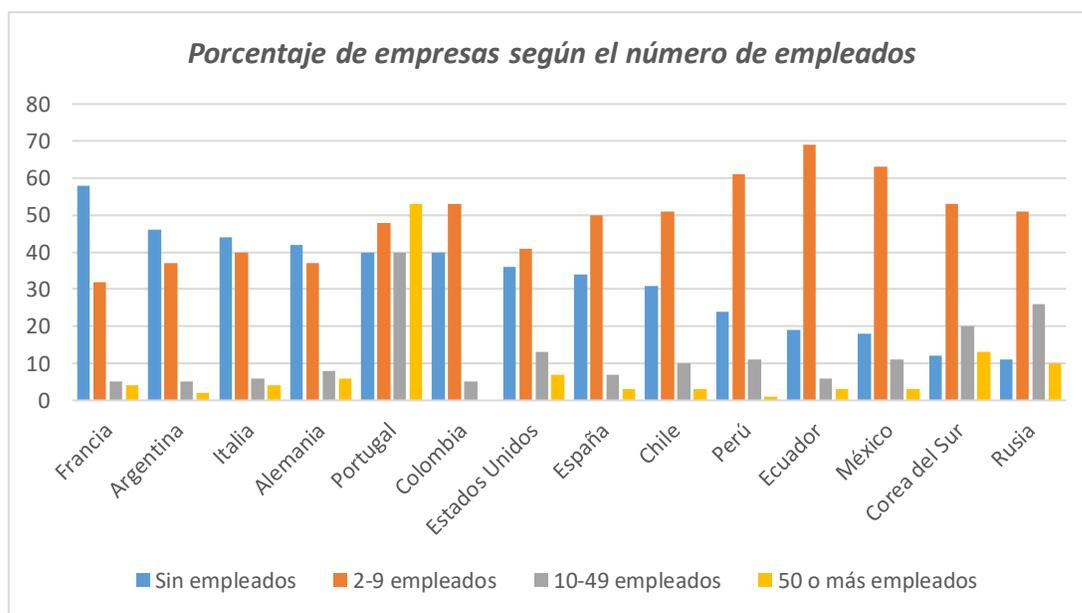


Nota: AOP = Asia Oriental y el Pacífico; EAC = Europa y Asia Central; ALC = América Latina y el Caribe; OMAN = Oriente Medio y África del Norte; AM = Asia Meridional; AS = África Subsahariana.

(Nota: Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2019)

**Figura 3.**

*Porcentaje de empresas según el número de empleados.*



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

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

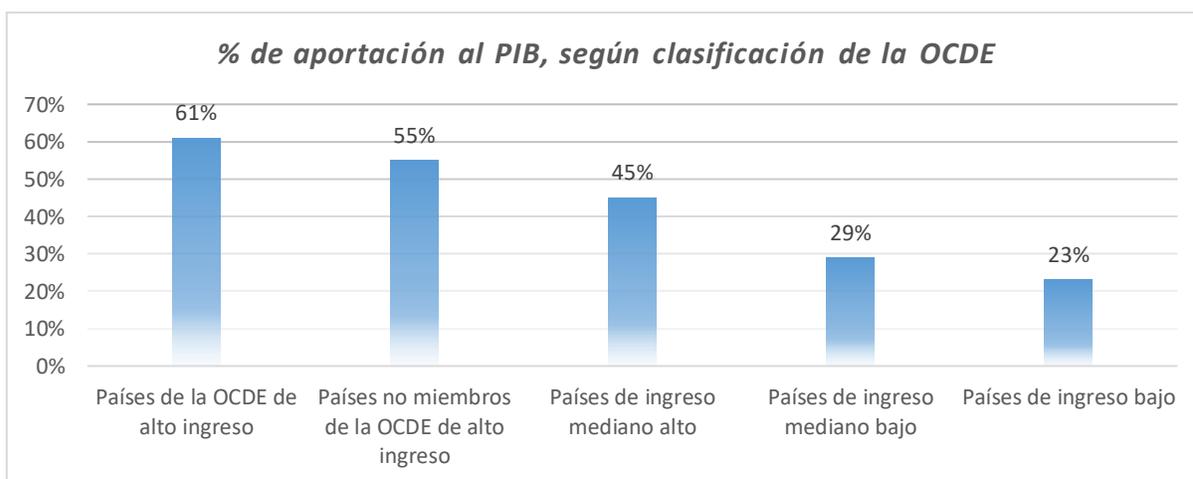
Para M. Dini y G. Stumpo (2020) Un lento crecimiento económico, un menor dinamismo del comercio internacional, la aceleración de la revolución digital (la cual está modificando patrones de consumo y de producción a nivel mundial) y las nuevas demandas globales ligadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible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

De acuerdo con datos obtenidos a través de la Organización Internacional del Trabajo (2019) en todos los países, las mipymes no solo son creadoras de empleo,

sino que también actúan como motores del crecimiento económico y el desarrollo social. En la mayor parte de los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las pymes representan más del 50% del producto interior bruto (PIB), índice que alcanza hasta en un 70% según algunas estimaciones mundiales. Tal contribución al PIB varía en función de los sectores, y es particularmente elevada en los servicios, sector en el que las pymes aportan como mínimo el 60% del PIB en prácticamente todos los países de la OCDE.

#### Figura 4.

*% De aportación al PIB, según clasificación de la OCDE.*

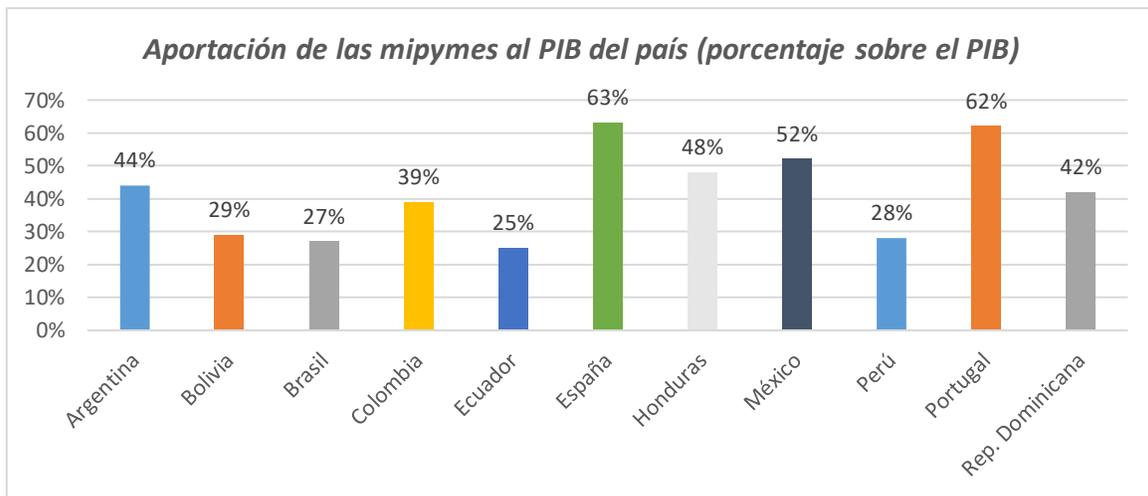


(Nota: Organización Internacional del Trabajo, 2019)

A continuación, en la figura 6 se muestra la aportación al PIB de algunas economías nacionales, tanto de América Latina como de la Unión Europea, en donde se puede resaltar el creciente impacto que tienen las mipymes en países como España, alcanzando la significativa aportación al PIB del 63% por sus pequeñas y medianas empresas, un 62% para Portugal y el 52% para México. (Nota: Orueta, 2018)

Figura 5.

**Aportación de las mipymes al PIB del país (porcentaje sobre el PIB).**



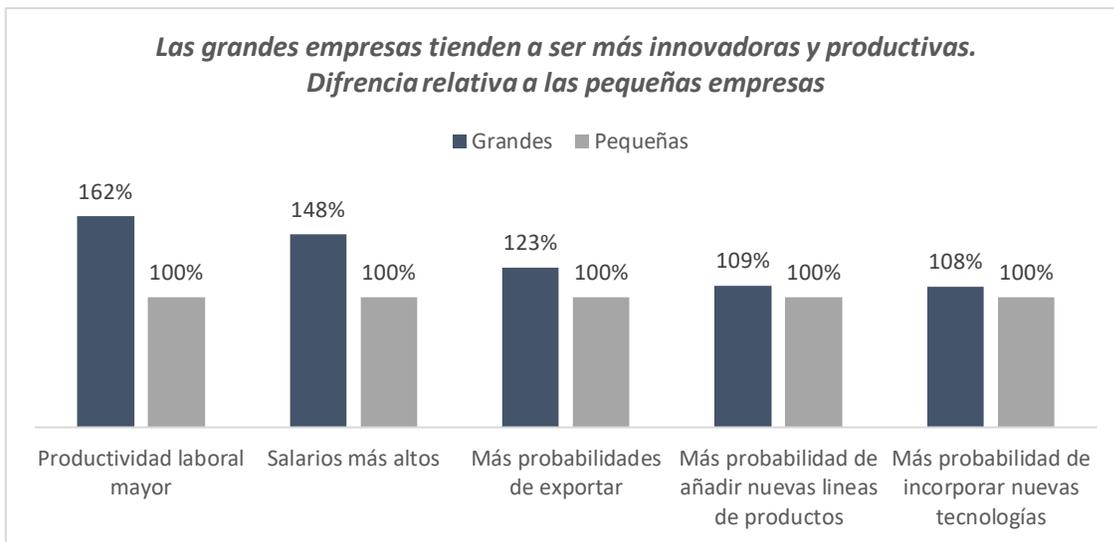
(Nota: Orueta, 2018)

**Innovación y productividad**

En la figura 7 se pueden analizar diversos factores y como estos se interrelacionan permitiendo ver como a mayor tamaño de la empresa se traduce a una mayor productividad laboral, se permiten pagar mejores salarios y su capacidad exportadora y de innovación son mayores. En la cuestión de la posibilidad de exportación, las grandes empresas manejan un diferencial con las empresas pequeñas del 23%; un 19% más en la posibilidad de añadir nuevas líneas de productos; y un 18% de probabilidad más de incorporar nuevas tecnologías (Organización mundial del trabajo, 2019).

**Figura 6.**

*Las grandes empresas tienden a ser más innovadoras y productivas*



Nota: Los valores relacionados con las pequeñas empresas se han indexado (100) para poder hacer comparaciones

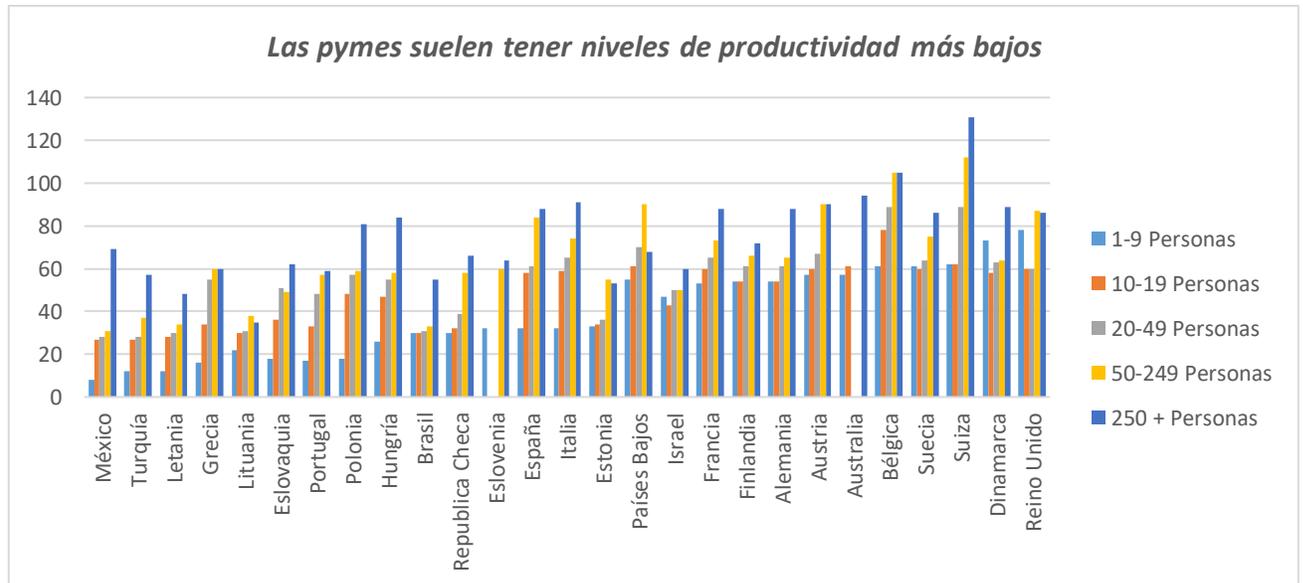
(Nota: Organización Internacional del Trabajo, 2019)

### Brecha de productividad

A nivel mundial, según la Organización Internacional del Trabajo (2019), las mipymes suelen tener los niveles más bajos de productividad en comparación con las grandes empresas, según los países analizados por la OCDE. Cabe destacar la enorme brecha en las mipymes mexicanas, que gráficamente representan los niveles más bajos de productividad, en contraparte a la relevancia que tienen estas empresas para países como Suiza, Dinamarca y Reino Unido, siendo comparada la productividad de las microempresas de estos últimos países, con las grandes empresas de México, y aun así estas empresas son más productivas.

**Figura 7.**

*Las grandes empresas tienden a ser más innovadoras y productivas*



Nota: Valor añadido por persona ocupada en los ases de la OCDE. Miles de dólares de los E.U.A. 2014 o último año con datos disponibles.

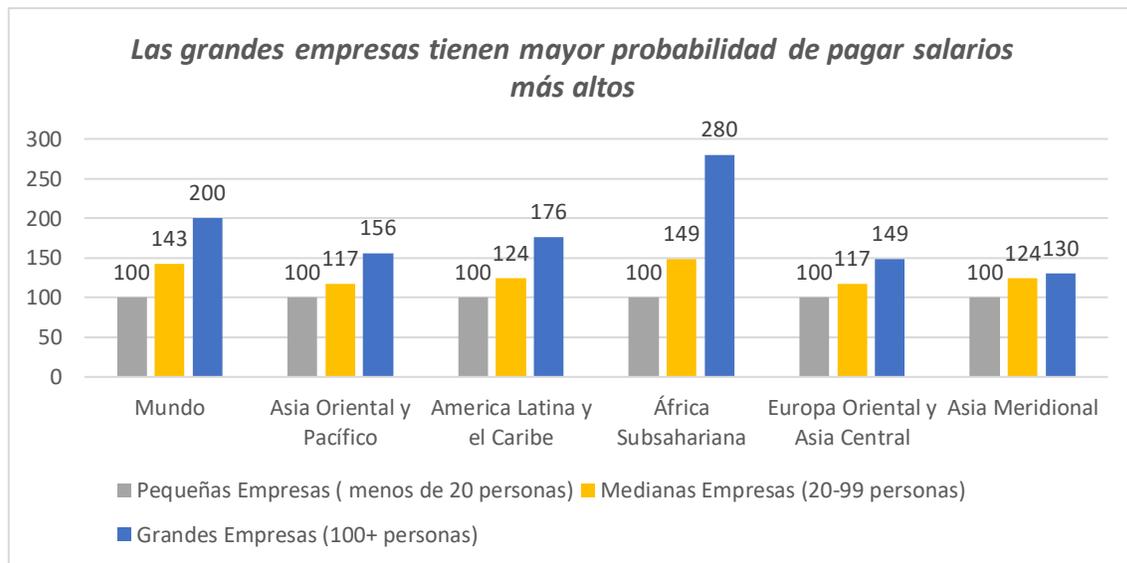
(Nota: Organización Internacional del Trabajo, 2019)

### Brecha salarial

Es de suponer que las grandes empresas, al tener mayores recursos financieros, tengan la capacidad de pagar salarios más altos. A nivel mundial es de notar la clara diferencia en cuando a la clasificación de empresas, resaltando la capacidad de pago de los grandes negocios. Esto se debe a que necesitan una mayor inversión de capital humano para seguir compitiendo en los mercados actuales, mientras que un costo elevado del personal, lejos de ser visto como un desembolso más realizado, lo ven como valor agregado al negocio que tiene su recompensa al paso del tiempo (Organización Mundial del trabajo, 2019).

**Figura 8.**

*Las grandes empresas tienen mayor probabilidad de pagar salarios más altos.*



Nota: Índice salarial. Los salarios de las pequeñas empresas se han indexado (100) para poder compararlos. Son valores medios de las medianas de los países calculados dividiendo el total de los costos de mano de obra anuales entre el número de asalariados permanentes a tiempo completo.

(Nota: Organización Internacional del Trabajo, 2019)

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

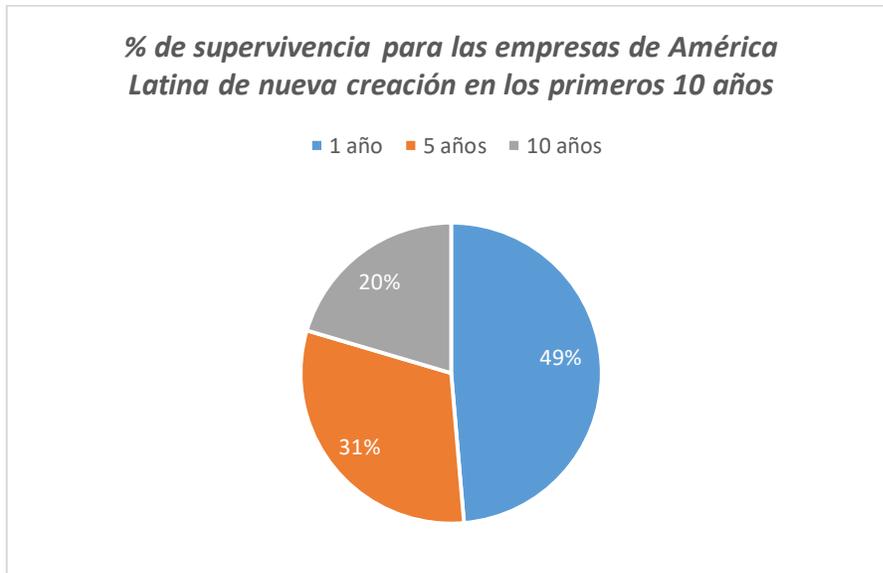
En América Latina observamos que diversas estadísticas se comparten en la mayoría de los casos, como por ejemplo una esperanza de vida de las mipymes muy corta, siendo que el 80% de estas empresas quiebra antes de llegar al primer año de operaciones, mientras que de ese 20% que permaneció en el mercado,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

Si comparamos a los países de América Latina con potencias económicas como los Estados Unidos, uno de los países más ricos del mundo cuya columna vertebral han sido las pequeñas empresas por muchos años, se nos muestra un panorama muy distinto al presentado en Latinoamérica. Ya que el 49% de las mipymes que se

crean no alcanzan a sobrevivir el primer año de operaciones. Mientras que solo el 31%, la mitad de las empresas logran alcanzar los 5 años de vida, y solamente el 20% de son capaces de sobrevivir 5 años más. (Nota: Villegas, 2012).

**Figura 9.**

*% de supervivencia para las empresas de América Latina de nueva creación en los primeros 10 años.*



(Nota: Villegas, 2012)

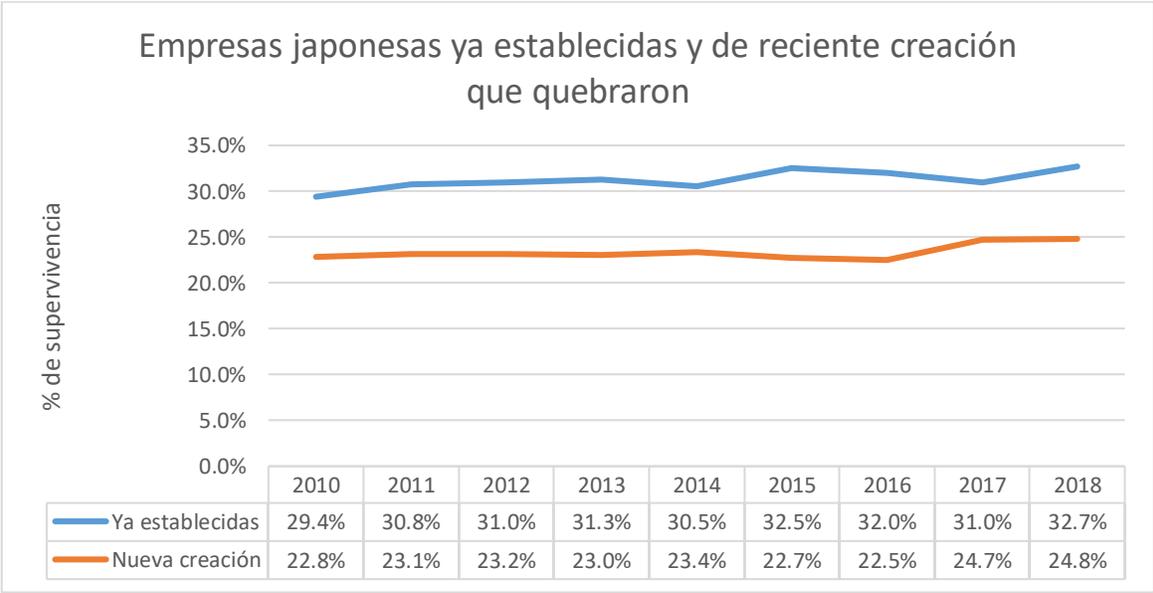
El crecimiento de la micro y pequeñas empresas, en la economía estadounidense, es el resultado de una amalgama de hechos, en donde se hace necesario destacar el cambio de paradigmas que ha tenido Estados Unidos a lo largo de su historia, pasando por diversos modelos de cultura organizacional que les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

En la economía japonesa, la estadística que se presenta en relación al cierre de los pequeños y medianos negocios es distinta. Ya que el porcentaje que representa el cierre de negocios que ya se encontraban establecidos es del 32.7% y con una vida de más de 30 años. Mientras que los negocios de nueva creación promediaron una

vida de más de 10 años y sólo el 24.8% de estas empresas quebraban en ese periodo de tiempo (Tokio Shoko Research, 2019).

**Figura 10.**

*Empresas japonesas ya establecidas y de reciente creación que quebraron (2018-2018)*



Nota: Elaboración propia.

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

Sin lugar a duda las mipymes juegan un rol de suma importancia para cada una de las economías en el mundo. De aquí la necesidad de crear escenarios favorables que les permitan desarrollarse en un ambiente de competitividad e innovación, mediante la generación de mayores oportunidades de financiamiento que les brinden las condiciones necesarias para desempeñar sus actividades de mejor manera.

## 5.2 Marco específico

### 5.2.1 Las mipymes en México

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

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

#### Figura 11.

*Estratificación de los establecimientos micro, pequeños y medianos (mipymes).*

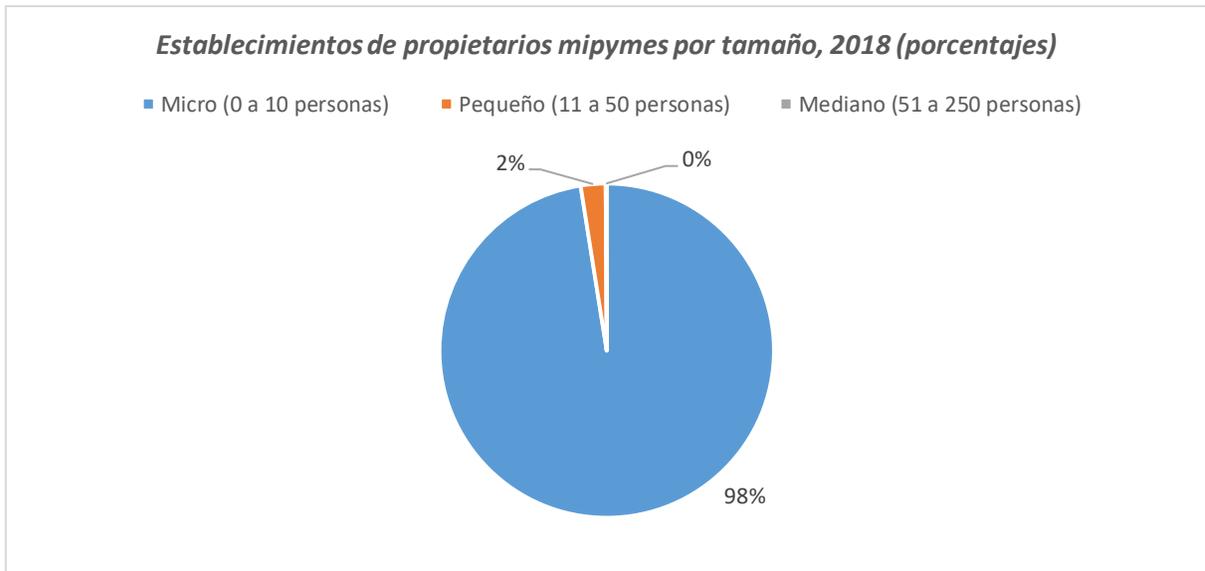
Tamaño	Número de personas ocupadas
<i>Micro</i>	0 a 10 personas
<i>Pequeño</i>	11 a 50 personas
<i>Mediano</i>	51 a 250 personas

Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018.

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

**Figura 12.**

*Establecimientos de propietarios mipymes por tamaño (2018)*

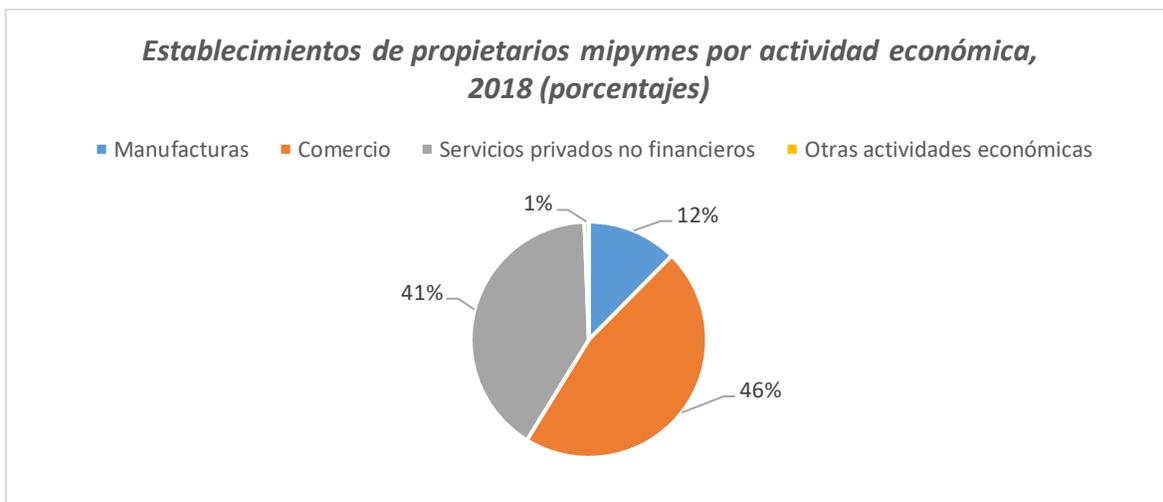


(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

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

**Figura 13.**

*Establecimientos de propietarios mipymes por actividad económica, 2018 (porcentajes)*

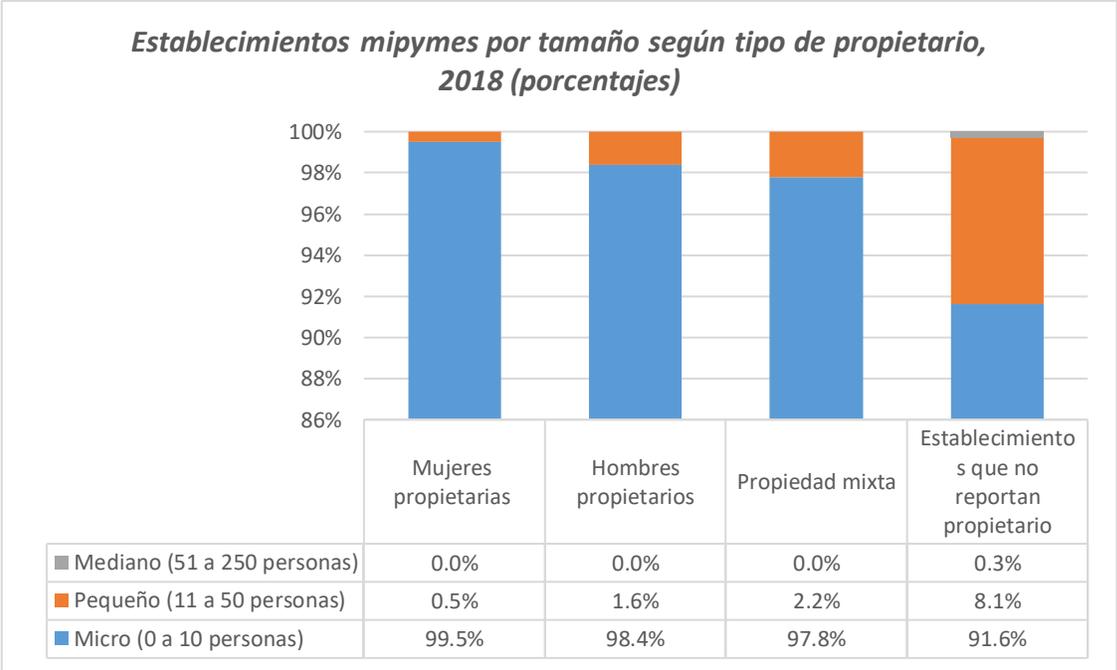


(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

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

**Figura 14.**

*Establecimientos mipymes por tamaño según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)*

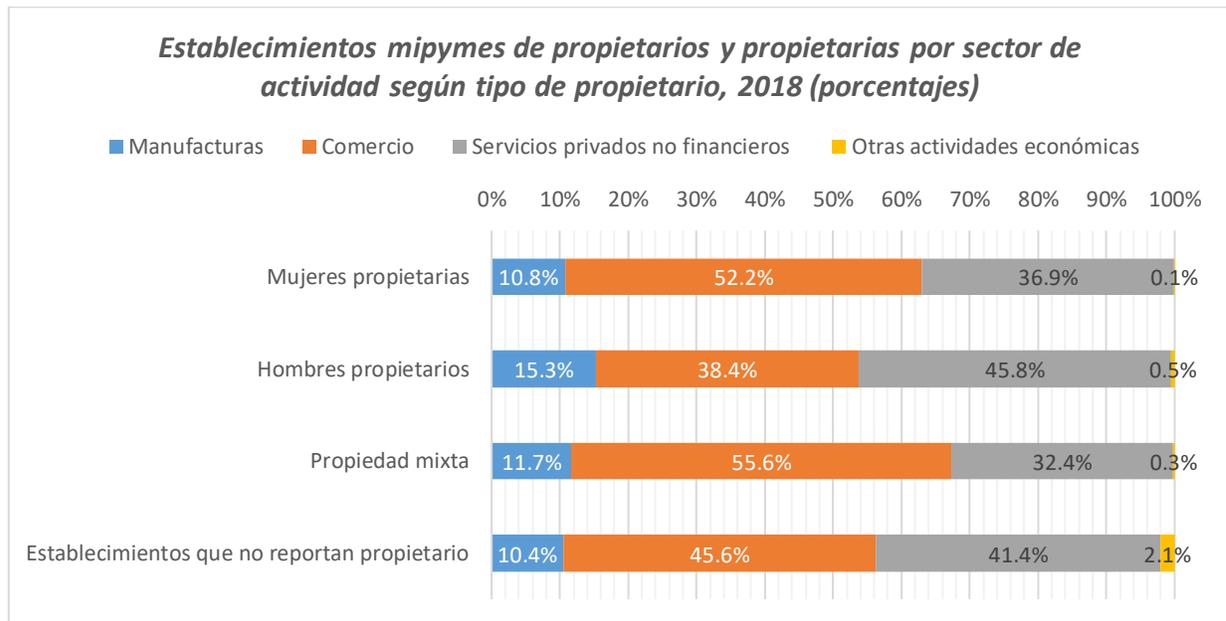


(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

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

**Figura 15.**

*Establecimientos mipymes de propietarios y propietarias por sector de actividad según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)*



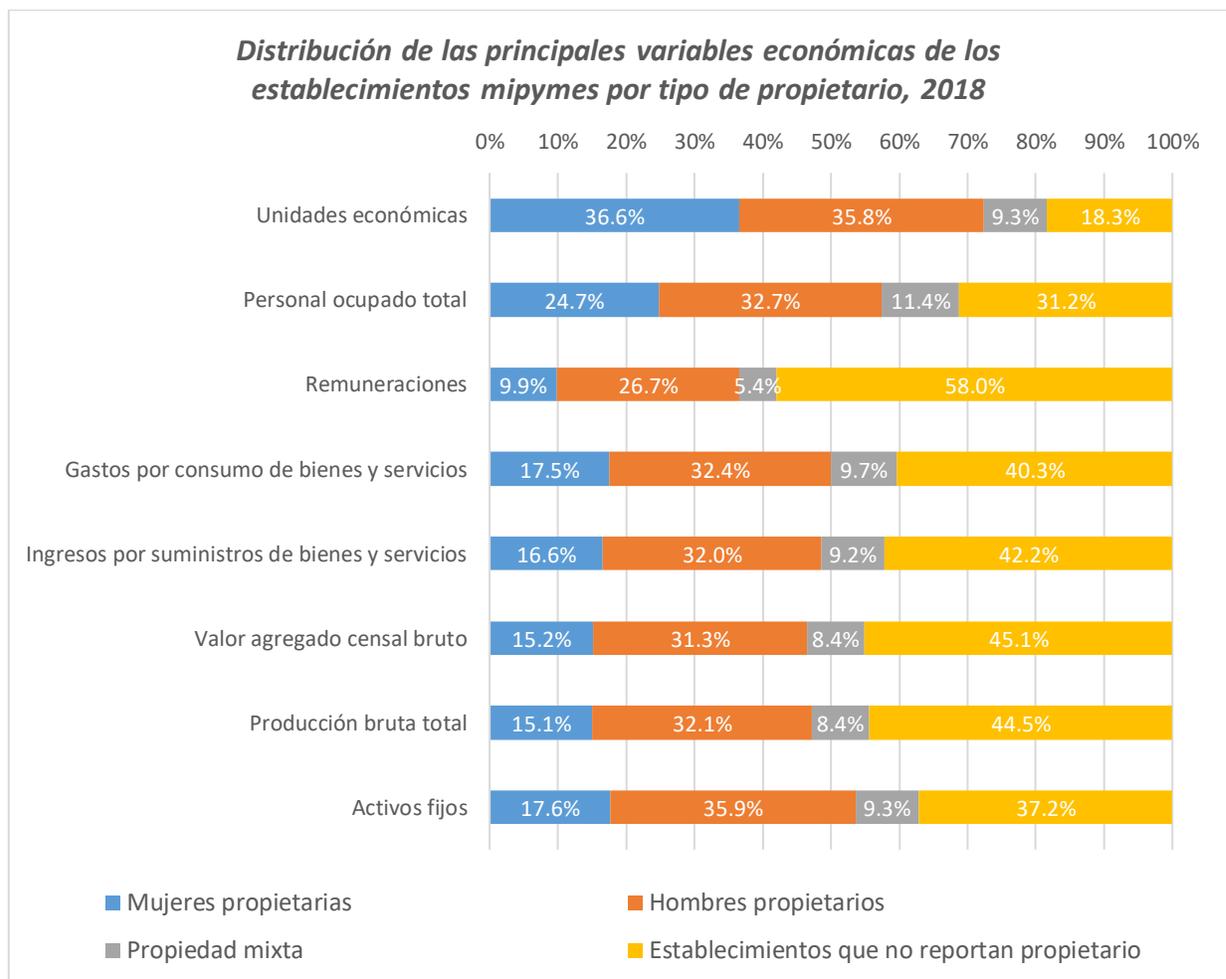
(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

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

En la siguiente figura pueden compararse las principales variables económicas de los establecimientos mipymes según tipo de propietario.

**Figura 16.**

*Distribución de las principales variables económicas de los establecimientos mipymes por tipo de propietario, 2018.*



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

## 5.2.2 Principales factores que intervienen en el sector empresarial mexicano

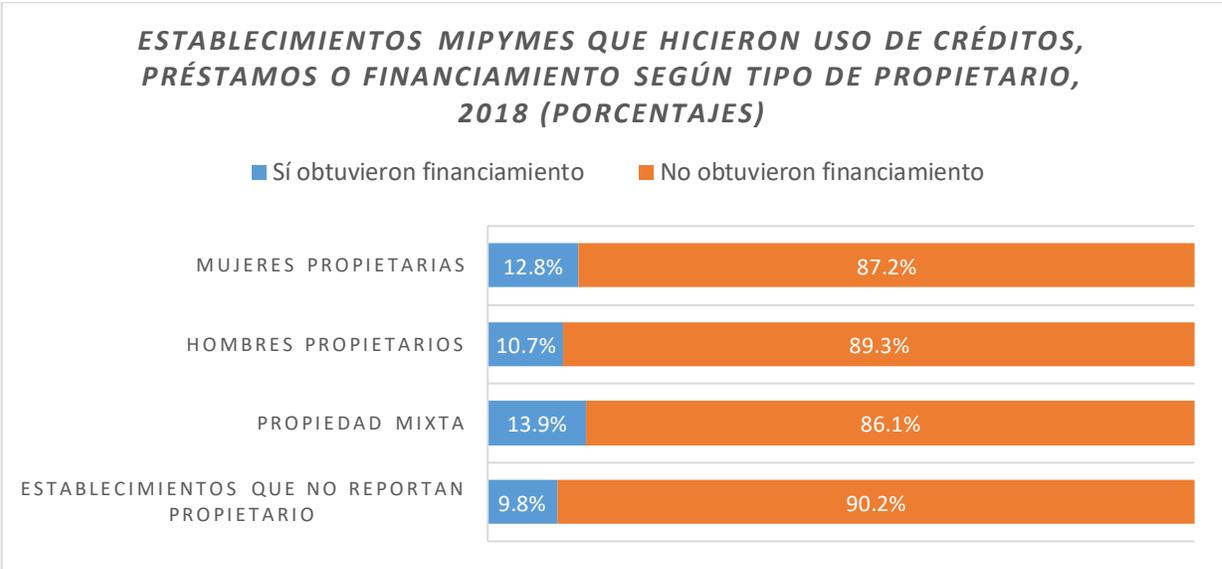
### *Fuentes de financiamiento*

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

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

**Figura 17.**

*Establecimientos mipymes que hicieron uso de Créditos, préstamos o financiamiento según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)*



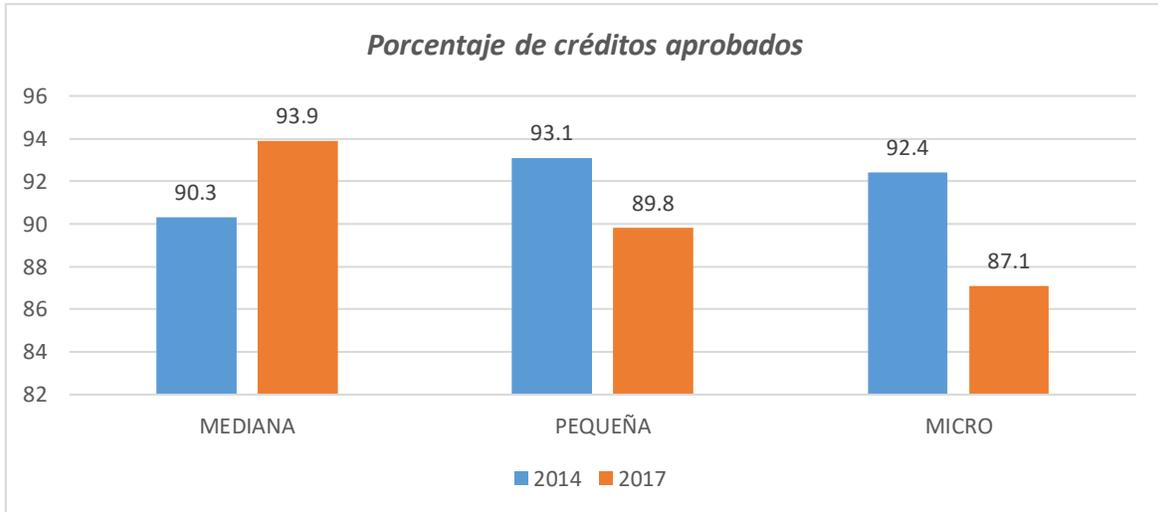
(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

La figura 19 nos muestra el porcentaje de créditos que fueron probados en relación con los años 2014 y 2017, en la que podemos observar que a las empresas medianas son a las que más créditos se les otorgan siendo un 93.9% en 2017 aumentando 3 puntos respecto al 2014, aunque debido a este cambio también podemos observar que baja el porcentaje de créditos otorgados con respecto al 2014 en las micro y pequeñas empresas.

**Figura 18.**

*Porcentaje de créditos aprobados.*

Fuente



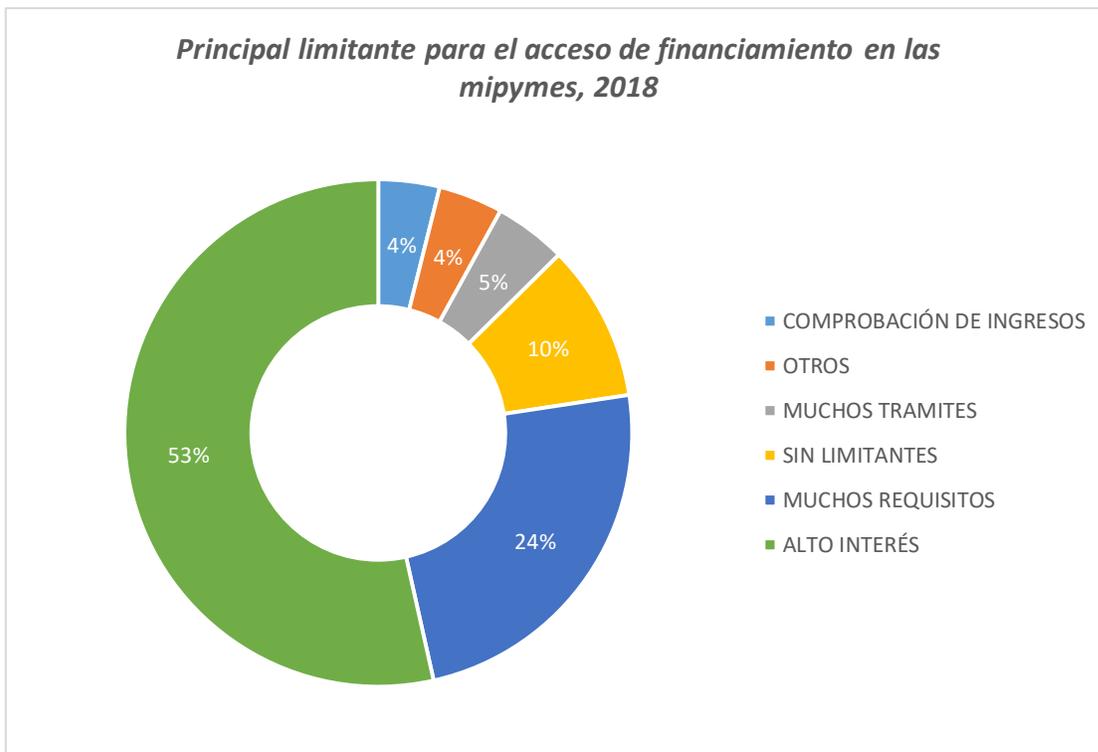
(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

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

Otros motivos que limitan el financiamiento es el alto costo del interés que manejan los créditos, siendo un 53.5% de las empresas que expresaron dicho motivo. En segundo lugar, se encuentra la petición de muchos requisitos, siendo un 23.9% de las empresas quienes manifestaron dicha limitante, siendo estas 2 las principales razones, seguida de los muchos trámites que se deben realizar para solicitar el financiamiento (4.6%).

**Figura 19.**

*Principal limitante para el acceso de financiamiento en las mipymes, 2018*



*Nota: La opción Otros incluye: Las condiciones de pago, No hay instituciones en la localidad y El registro del buró de crédito.*

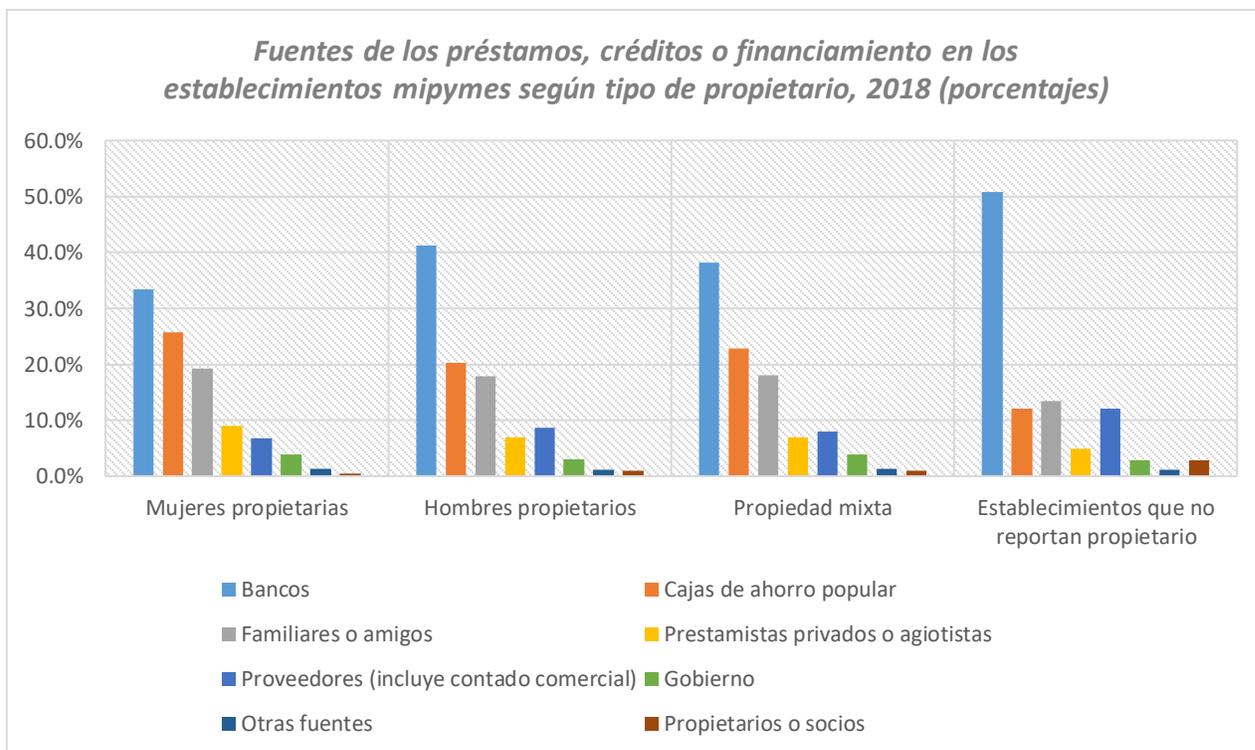
(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

En relación con las mipymes que si obtuvieron financiamiento, sus principales fuentes fueron los bancos (más del 30% según tipo de propietario), en segundo lugar las cajas de ahorro popular (arriba del 20% en los negocios con jefatura femenina, masculina y mixta), excepto en aquellas donde los propietarios no trabajan en el establecimiento, quienes señalaron como segunda fuente de financiamiento a familiares y amigos (13.5%), y estas como tercera fuente de financiamiento recurrieron a los proveedores y a cajas de ahorro popular con el 12%

También es importante observar que el Gobierno es una de las fuentes que menos financian a las micro, pequeñas y medianas empresas al financiar menos del 4% de estos establecimientos.

**Figura 20.**

*Fuentes de los préstamos, créditos o financiamiento en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes).*



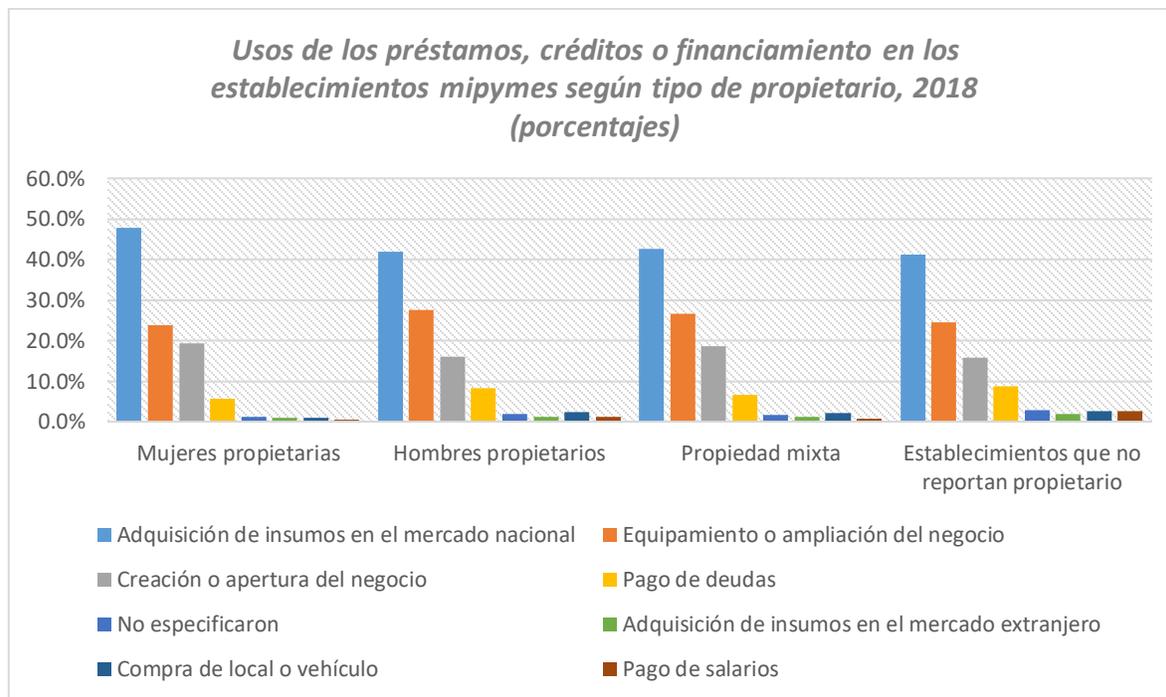
(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

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

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

**Figura 21.**

*Usos de los préstamos, créditos o financiamiento en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes).*



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

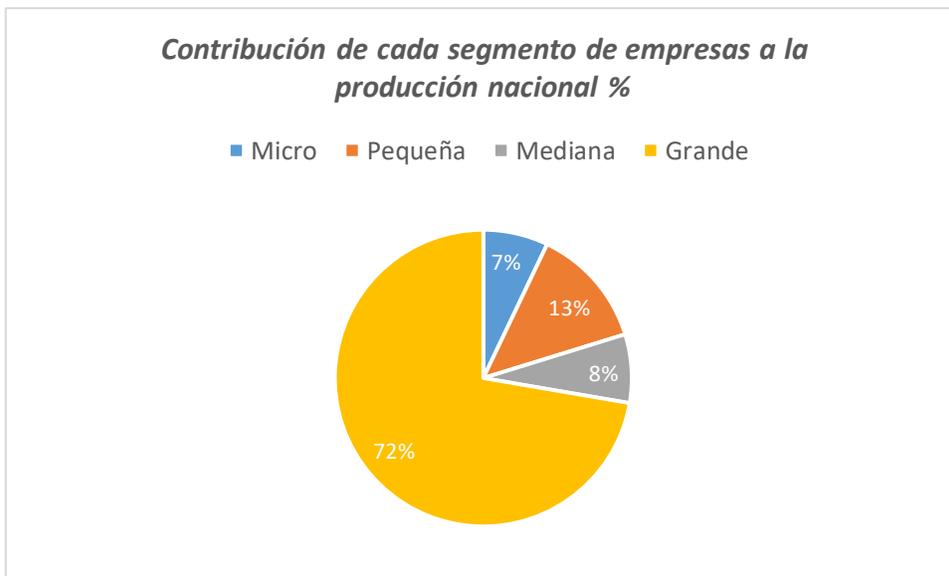
### Situación económica del país

#### Contribución de los micro, pequeños y medianos negocios al Producto Interno Bruto de México

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

## Figura 22.

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



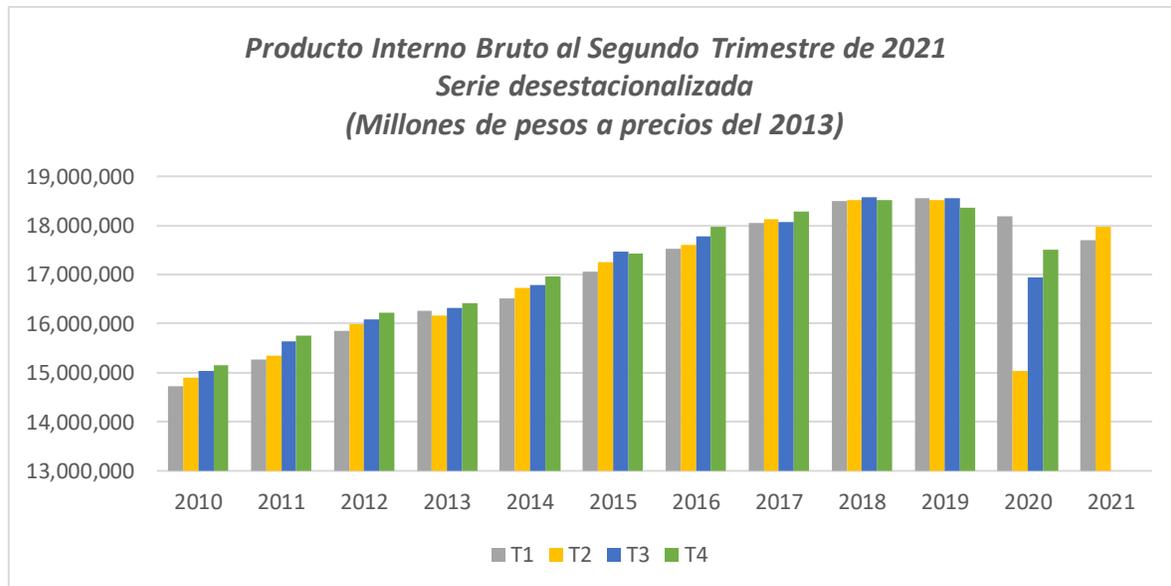
(Nota: Stezano, 2020)

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

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

**Figura 23.**

*Producto Interno Bruto al Segundo Trimestre de 2021. Serie desestacionalizada (Millones de pesos a precios del 2013)*

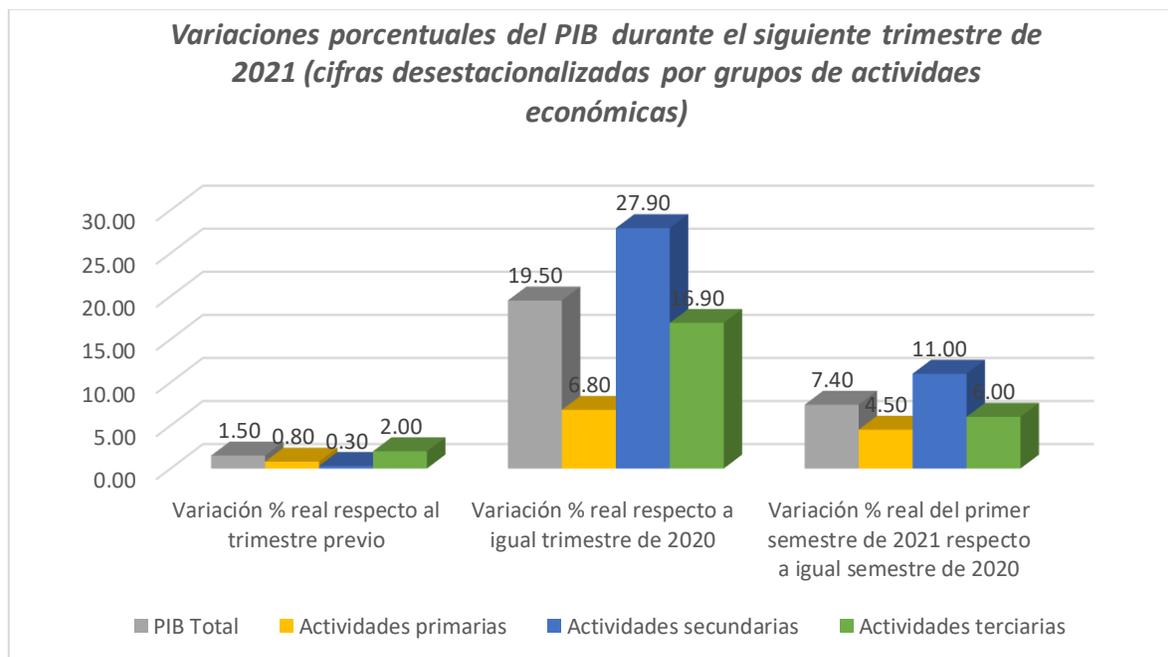


(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2021)

En adición a lo anterior, es importante mencionar que la variación porcentual con respecto al trimestre anterior fue de 1.5%, lo que representa un crecimiento moderado en la producción nacional, especialmente en actividades terciarias, cuya variación fue de 2%. Por otra parte, en comparación con el PIB del segundo trimestre del año 2020, el PIB del segundo trimestre del año en curso tuvo una variación porcentual de 19.5%, lo que pone en evidencia el incremento exponencial que ha tenido el PIB desde su caída en dicho periodo, mismo que se ha visto más marcado en la producción de actividades secundarias. Finalmente, con respecto al PIB del primer semestre del año 2020, el PIB del primer semestre del año 2021 ha tenido una variación porcentual de 7.4%. Dichas variaciones se muestran en la siguiente figura:

**Figura 24.**

*Variaciones porcentuales del PIB durante el siguiente trimestre de 2021 (cifras desestacionalizadas por grupos de actividades económicas)*



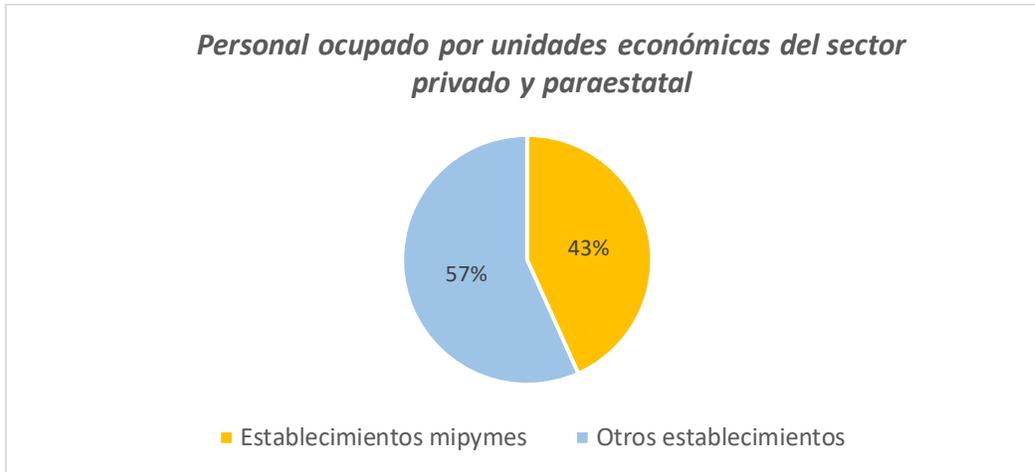
(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2021)

### Ocupación y empleo en las mipymes mexicanas

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

**Figura 25.**

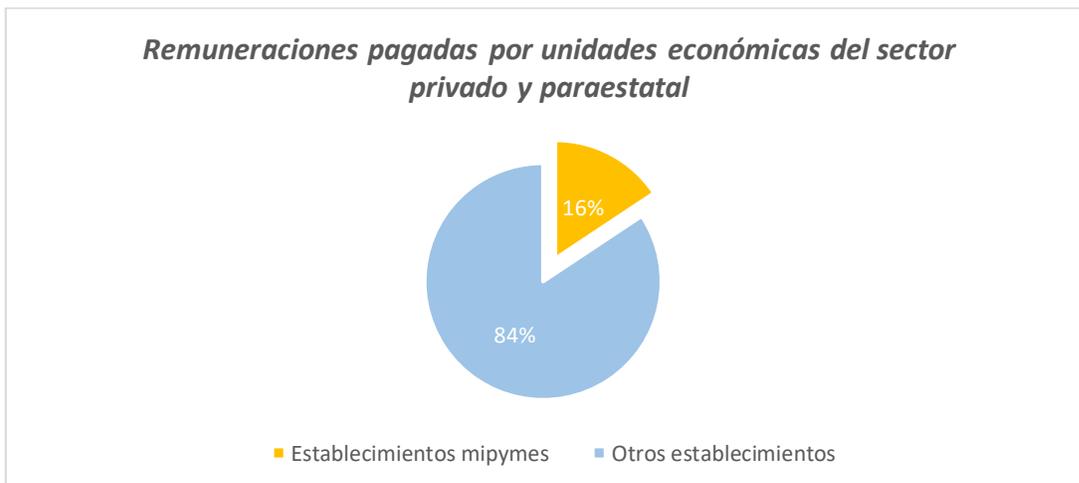
*Personal ocupado por unidades económicas del sector privado y paraestatal*



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

**Figura 26.**

*Remuneraciones pagadas por unidades económicas del sector privado y paraestatal*



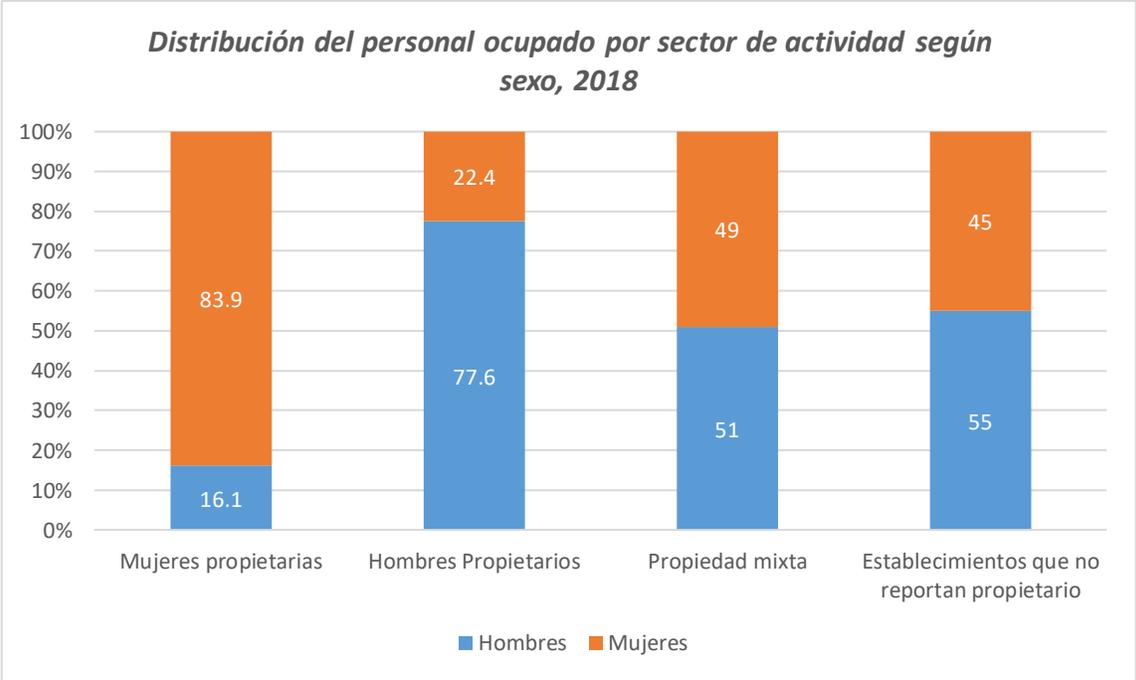
(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

De igual manera, el censo ya mencionado, arroja datos relevantes acerca del personal ocupado por sector según el sexo de los propietarios de los establecimientos mipymes. La siguiente figura muestra que en los establecimientos

de mujeres propietarias 8 de cada 10 personas que contratan son mujeres; mientras que en los establecimientos de hombres propietarios 8 de cada 10 personas contratadas son hombres. Dichas diferenciaciones no se encuentran marcadas en establecimientos de propiedad mixta o que no reportan propietario.

**Figura 27.**

*Distribución del personal ocupado por sector de actividad según sexo, 2018*



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

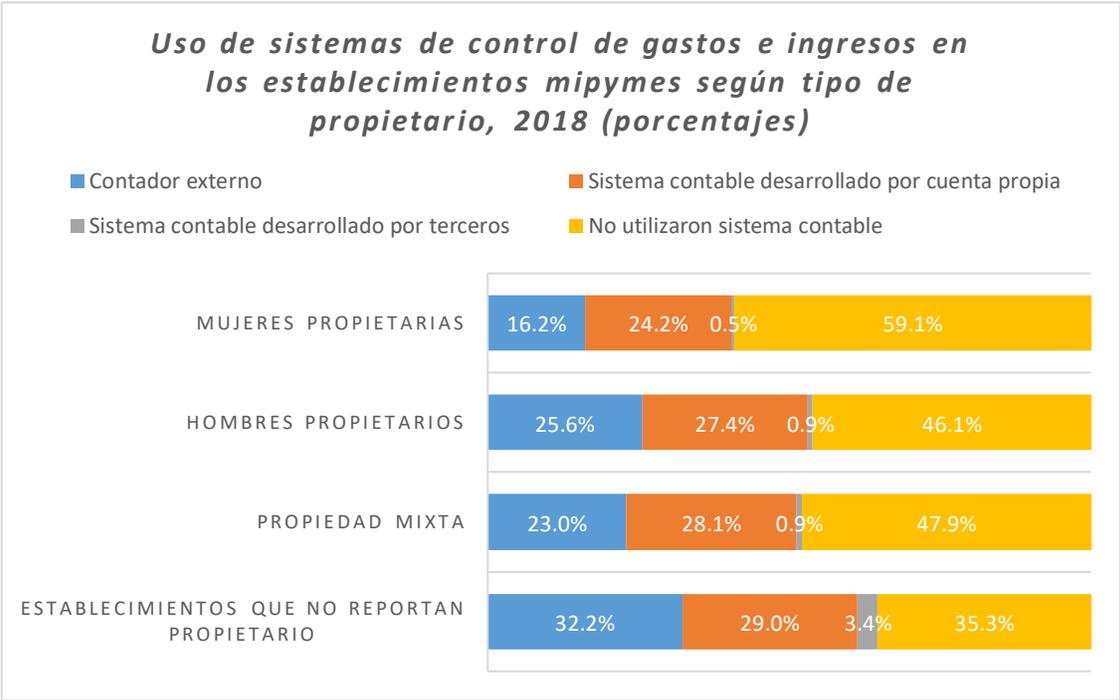
*Servicios de contabilidad en las mipymes*

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

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

**Figura 28.**

*Uso de sistemas de control de gastos e ingresos en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)*

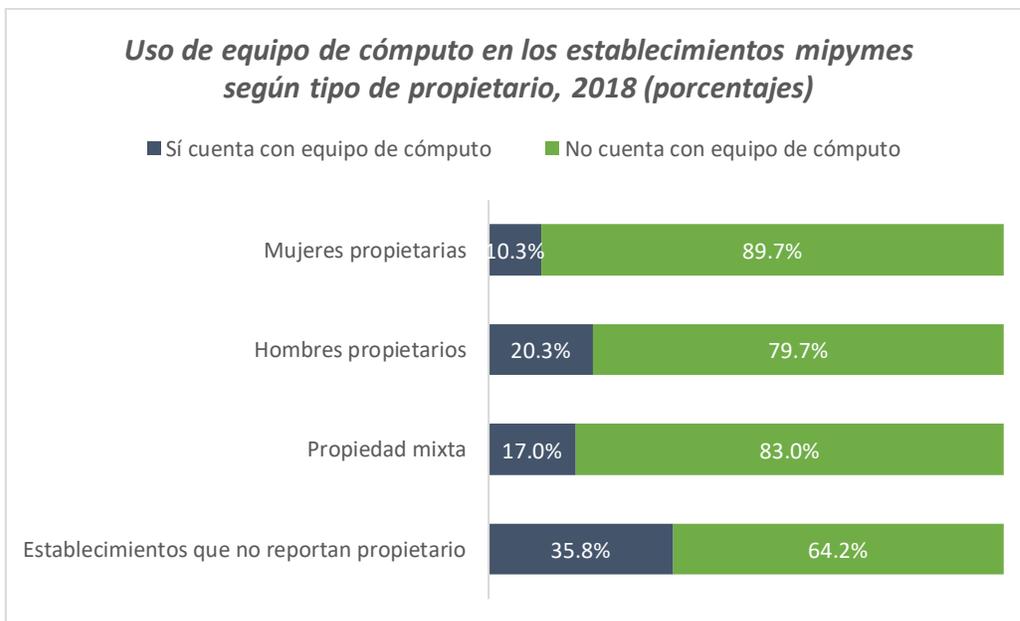


(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

Las herramientas tecnológicas son fundamentales en el entorno actual para el desarrollo de la economía, incrementar los ingresos, incentivar la competitividad, como métodos de organización y de mercadotecnia. En las siguientes gráficas podemos notar que los establecimientos que no reportaron propietario, así como aquella propiedad de hombres, son los que más cuentan con equipo de cómputo e internet. Mientras que las mipymes propiedad de mujeres son el segmento que menos cuentan con estas herramientas tecnológicas.

**Figura 29.**

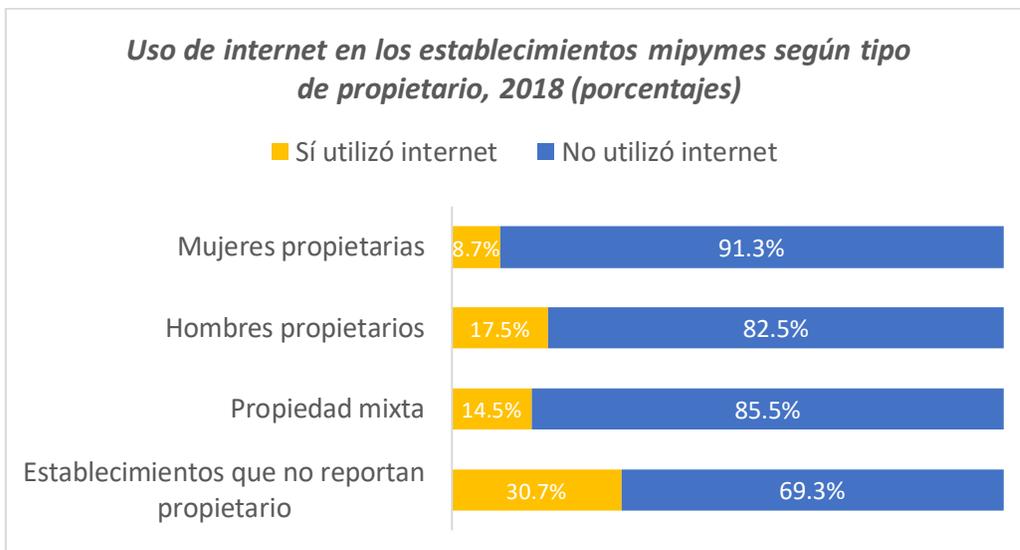
*Uso de equipo de cómputo en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes).*



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

**Figura 30.**

*Uso de internet en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes).*



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

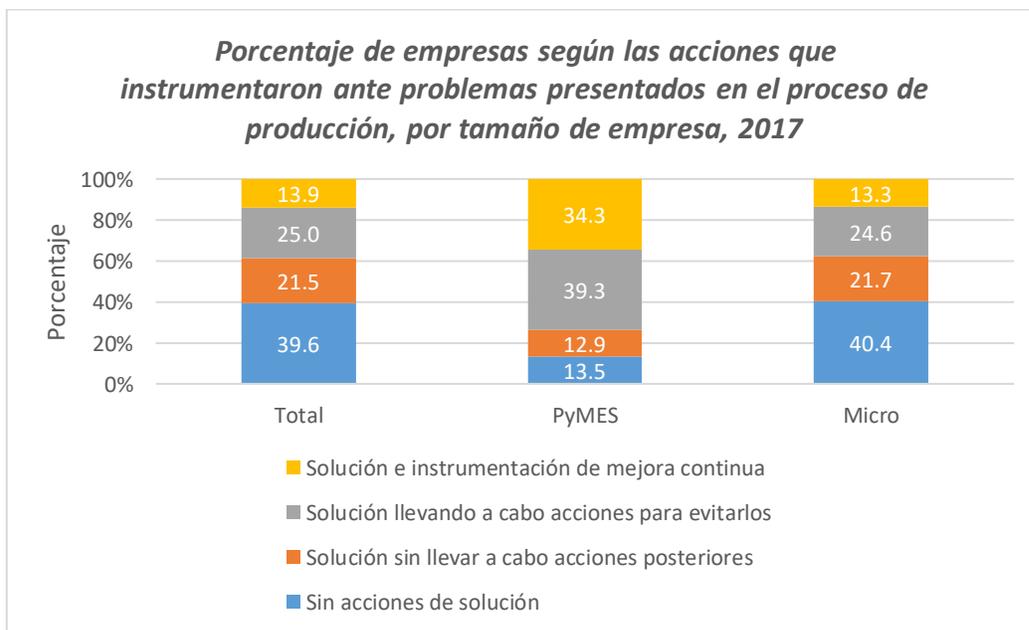
## Competitividad

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

Uno de los principales aspectos que evalúa este instrumento y que influyen en la competitividad de estas empresas son las capacidades gerenciales que tienen los empresarios. Al respecto, para el año 2017 en México, el 39.6 % de las mipymes no implementaron medidas de solución ante problemas presentados en el proceso de producción, mientras que únicamente el 13% de éstas implementaron medidas de solución e instrumentaron medidas de mejora continua. Como se puede observar en la figura que se muestra a continuación, en las microempresas estos indicadores son aún más acentuados. (Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

**Figura 31.**

*Figura. Porcentaje de empresas según las acciones que instrumentaron ante problemas presentados en el proceso de producción, por tamaño de empresa, 2017*

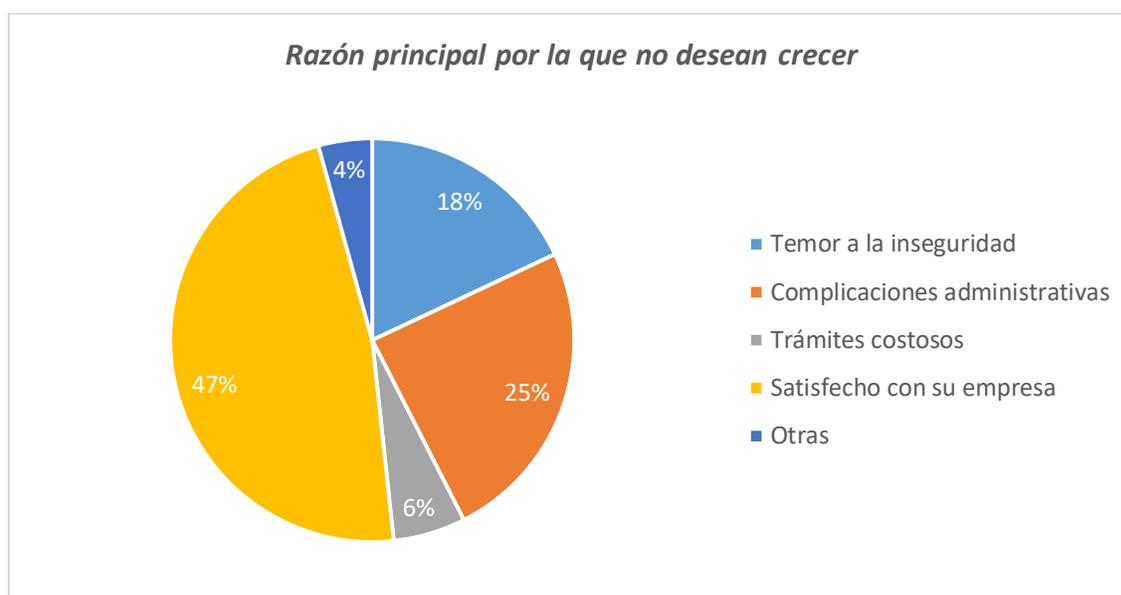


(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

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

**Figura 32.**

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



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

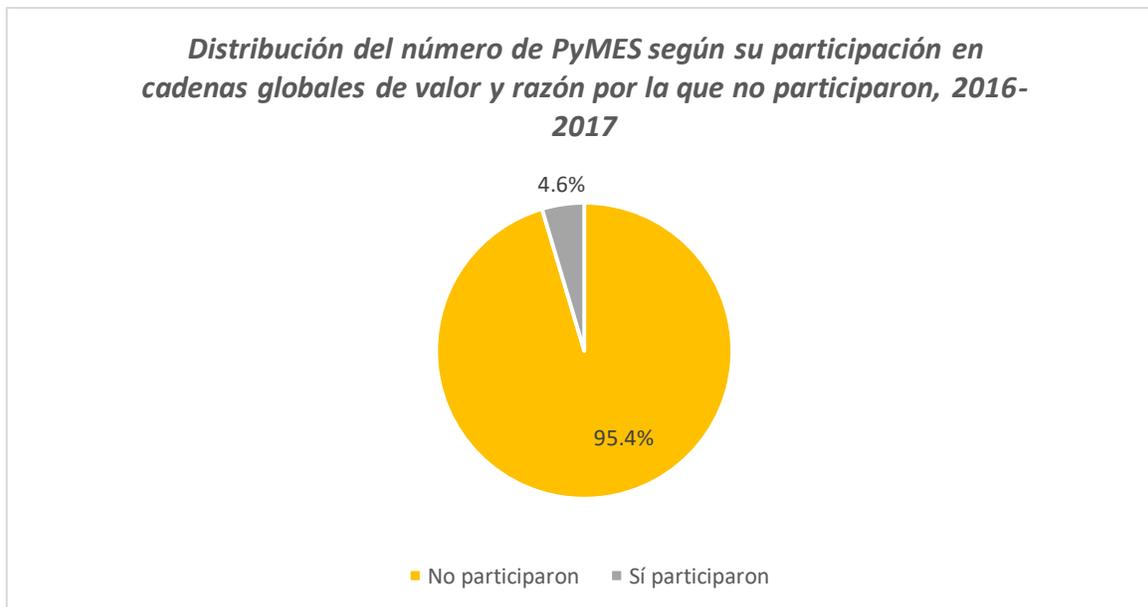
(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

En adición a lo anterior, y haciendo referencia a la participación de las mipymes mexicanas en cadenas globales de valor, únicamente en 4.6% de las mismas participaron. De las 95.4% de las empresas que no participaron, el 35% de ese porcentaje manifestó no haberlo hecho debido a la falta de información, seguido del 25% que no participaron por el giro de la empresa al que pertenecen y el 19% que no lo considera necesario. En el panorama futuro de las pymes, las claves estarán

en cómo acceden a información para lograrlo, pues lo primero es saber qué se necesita y cuáles son los pasos por seguir.

### Figura 33.

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



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

### *Cultura organizacional en las mipymes mexicanas*

#### *Masculinidad-Feminidad*

México tiene una cultura nacional más marcada hacia la masculinidad, caricaturizada en un clásico "machismo", que consiste en una sobrevaloración de los papeles que el hombre desempeña sobre la mujer en todas las actividades de la vida cotidiana, incluyendo las del hogar y las laborales.

El estudio Mujeres Ejecutiva, de la consultora de servicios Deloitte (2019) pone cifras a esa percepción: en una empresa que tiene entre uno y 200 empleados, el 46% son mujeres. Las que participan lo hacen con condiciones de desigualdad. El

30% de las mujeres que trabajan ganan hasta un salario mínimo mientras que sólo el 18% de los hombres que lo hacen se encuentran en este rango salarial.

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

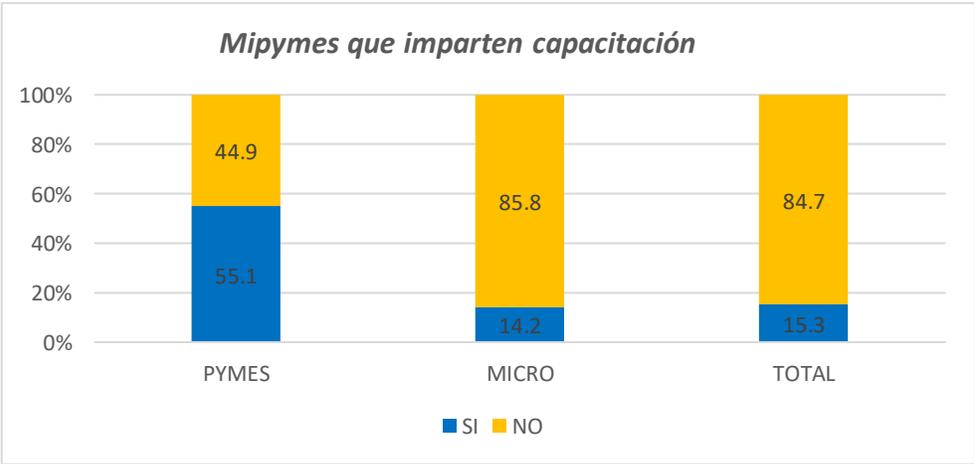
En cuanto al personal ocupado que recibió capacitación de acuerdo en la ENAPROCE (2018) en las micro solo el 41.5% y el 35.65% en las pymes son mujeres, es decir no se capacita de igual manera que a los hombres.

**Capacitación**

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

**Figura 34.**

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



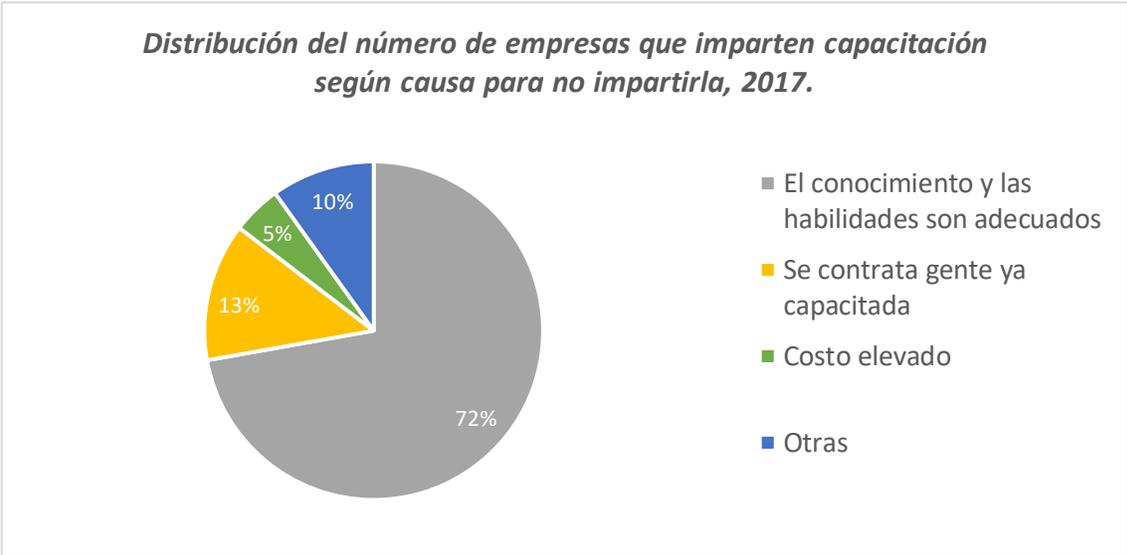
(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

Según resultados de la ENAPROCE (2018) el 72.2% no capacita a sus empleados debido a que considera que el conocimiento y las habilidades con las que se

cuentan son adecuados, sin embargo, hoy en día en el mundo globalizado que vivimos es importante que las empresas se vayan ajustando a los cambios, en donde la tecnología y los conocimientos no cesan. El 4.7% considera que el costo de capacitación es elevado sin embargo es conveniente considerar la capacitación como una inversión y no un gasto.

**Figura 35.**

*Distribución del número de empresas que no imparten capacitación según causa para no impartirla, 2017.*



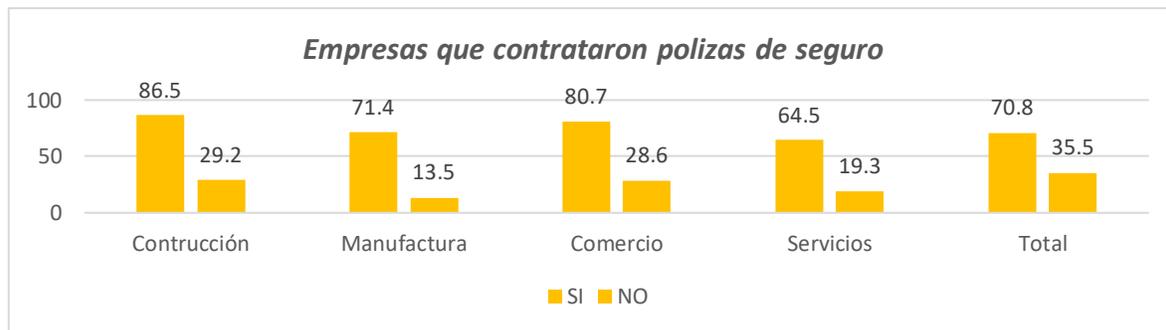
(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

**Seguros**

Las empresas utilizan los seguros para protegerse ante imprevistos que pudieran repercutir de forma negativa en su estabilidad. En la figura 25 podemos observar una comparativa entre el año 2016 y 2017, donde el 60.6% de las empresas contrataron por lo menos una póliza de seguro en 2016. La figura muestra que para el año 2017 hubo un aumento en la contratación de seguros, al ser el 70.8% de dichas empresas las que contrataron un seguro.

**Figura 36.**

*Empresas que contrataron al menos una póliza de seguro.*



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

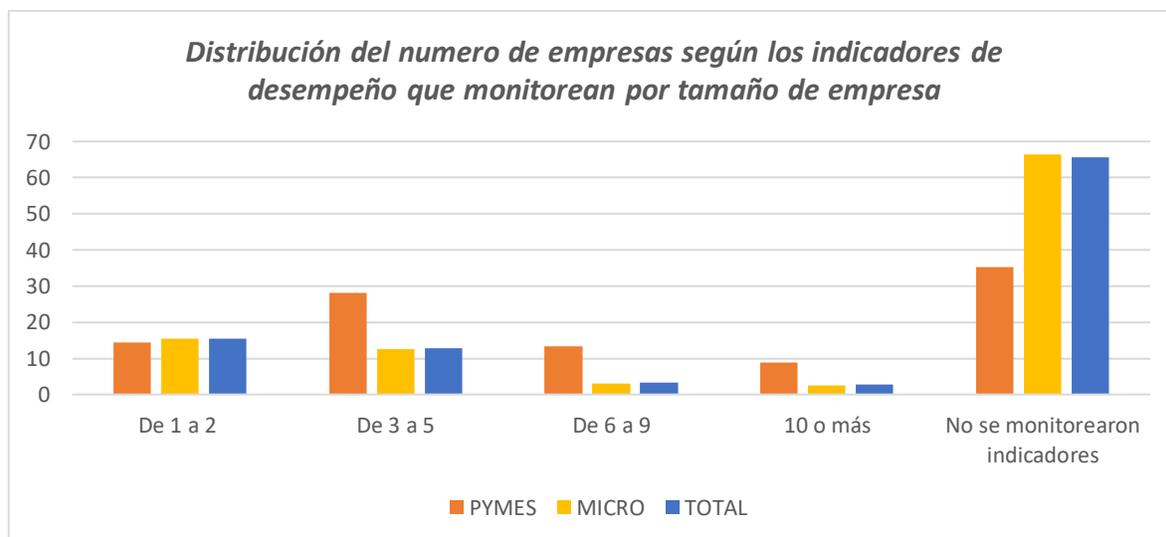
Todas las empresas están expuestas a riesgos. En una micro, pequeña y mediana empresa un siniestro o un accidente podrían convertirse en una amenaza para su salud financiera o su supervivencia. Sin embargo, el 35.5 % no contrato ningún seguro, lo cual los vuelve aún más vulnerables ante cualquier suceso. Aunque muchas personas consideran que asegurar los bienes de una empresa es un gasto, la lógica señala que en realidad es una inversión. Sin embargo 39.3% no adquieren un seguro porque los consideran con un costo elevado.

#### Medición de indicadores

De acuerdo a la figura, 65.6 % de las mipymes en México no monitorean los indicadores de desempeño, lo cual lo que no se mide, no mejora, por lo que siempre es útil realizar evaluaciones de desempeño para mejorar los resultados de la organización y la motivación de los colaboradores. Esta herramienta permite valorar, en un determinado periodo de tiempo, los resultados de un empleado bien sean positivos o aquellos que no lo son tanto y se pueden mejorar. Mediante este ejercicio las es pueden reconocer el trabajo de sus empleados o ir cerrando brechas, si no llegan a los objetivos previamente establecidos.

**Figura 37.**

*Distribución del número de empresas según los indicadores de desempeño que monitorean por tamaño de empresa, 2017.*



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

### Ambiente laboral

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

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

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

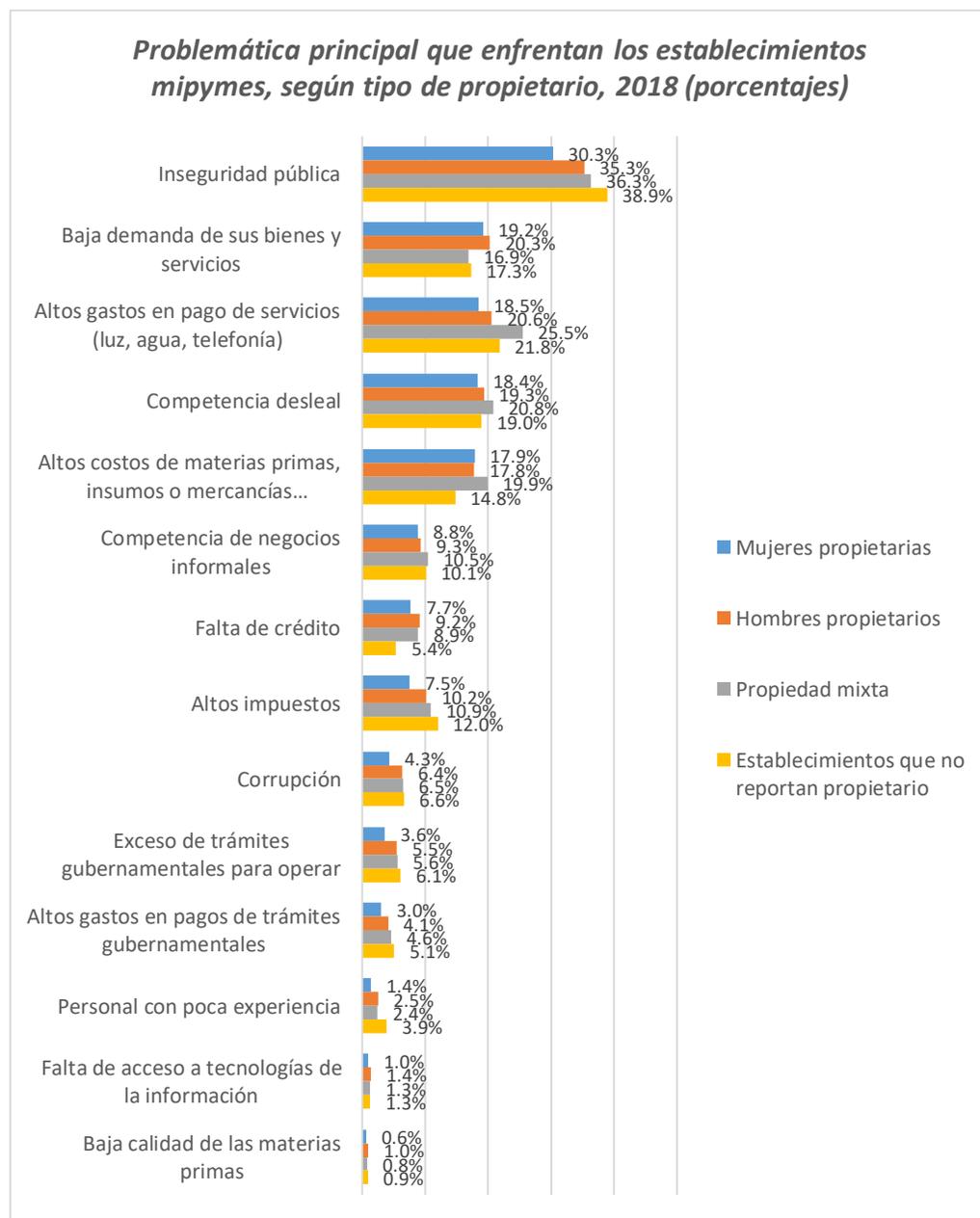
### Problemáticas que enfrentan las mipymes en México

De diversas problemáticas que enfrentan los micro, pequeños y medianos establecimientos en México, se considera como la más significativa la inseguridad pública. La segunda problemática que enfrentan los negocios propiedad de mujeres

es la Baja demanda de sus bienes o servicios (19.2%); mientras que la segunda problemática que enfrentan las mipymes con jefatura masculina y mixta son los altos gastos en pago de servicios.

**Figura 38.**

*Problemática principal que enfrentan los establecimientos mipymes, según tipo de propietario, 2018 (porcentajes).*



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

### *Impacto de la pandemia COVID-19 en las mipymes mexicanas*

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

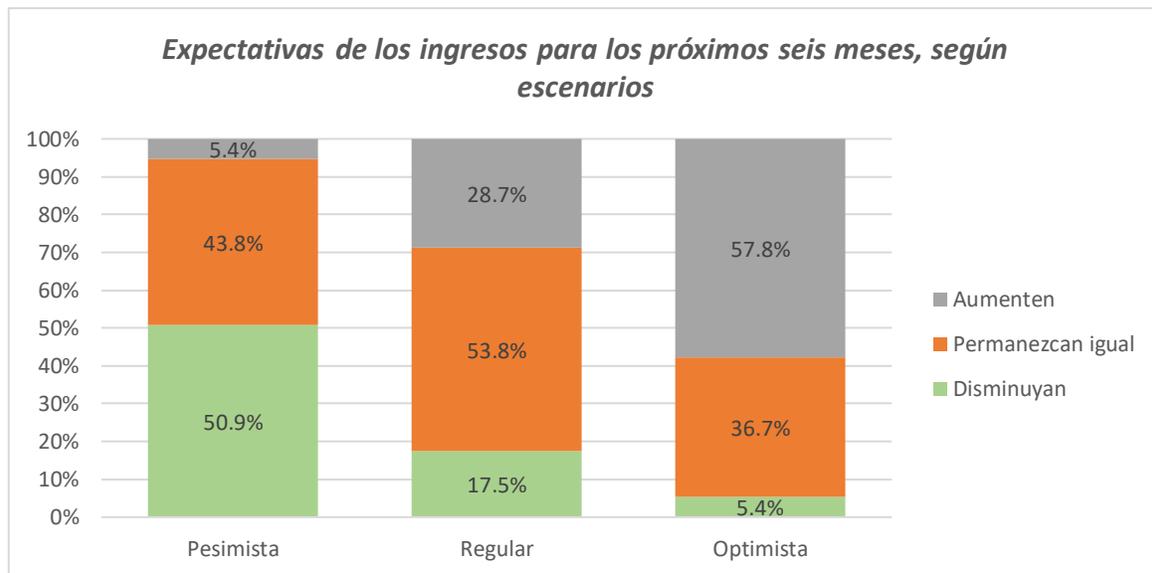
El INEGI informó en 2020 que de los 4.9 millones de establecimientos mipymes reportados por el Censo Económico 2019, se estima sobrevivieron 3.9 millones (79.2%) a de 17 meses de concluido dicho censo, por lo que se calcula que en ese mismo periodo 1 010 857 negocios mipymes cerraron sus puertas definitivamente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

Según resultados obtenidos por la Encuesta Sobre el Impacto Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE), se estima que 1 873 564 empresas en el país indican haber sufrido alguna afectación derivado a la pandemia (85.5% del total de empresas), las principales afectaciones reportadas fueron la disminución de sus ingresos, la baja demanda y la escasez de los insumos y/o productos (73.8%, 50.2% y 29.2% respectivamente) (2021).

Las expectativas para los próximos seis meses en cuanto a sus ingresos muestran que el 53.8% de las empresas esperan que permanezcan igual en un escenario regular, en un escenario optimista el 57.8% espera que aumenten, y en un escenario pesimista el 50.9% tiene una expectativa de que disminuirán.

**Figura 39.**

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

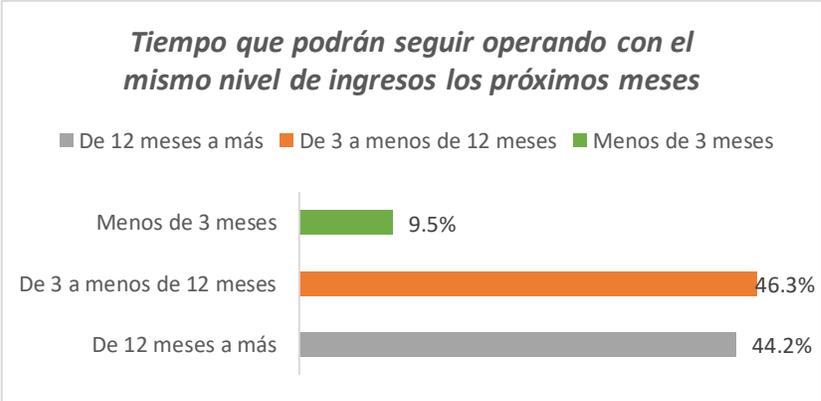


(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

Igualmente, con base en los resultados más actuales de la encuesta ECOVID-IE (2021), se estima a nivel nacional que el 44.2% de las empresas podrán continuar operando de 12 meses a más con su nivel actual de ingresos, el 46.3% considera que podrá seguir operando solo de 3 a 12 meses, mientras que el 9.5% piensa que no podrá seguir operando en menos de 3 meses con su actual nivel de ingresos.

**Figura 40.**

*Tiempo que podrán seguir operando con el mismo nivel de ingresos los próximos meses.*

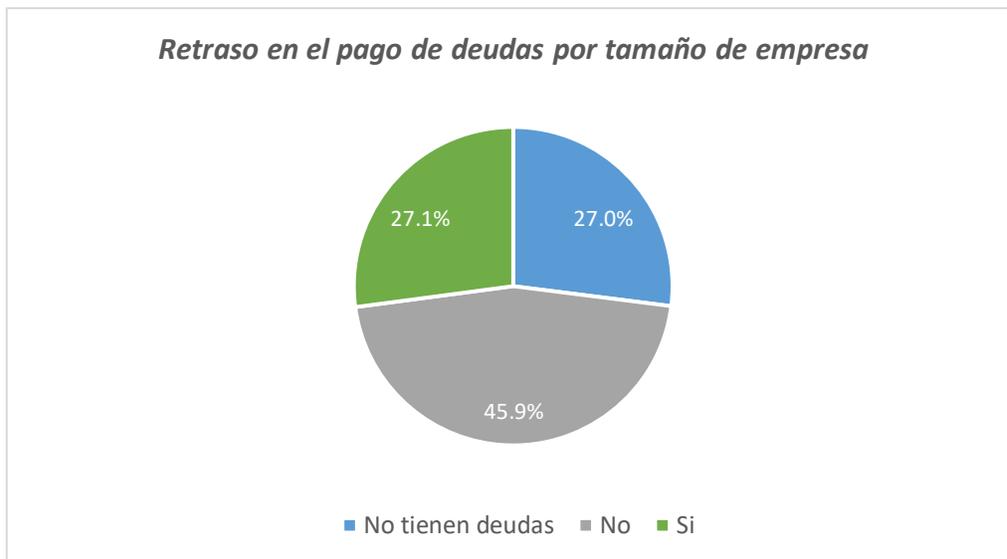


(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

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

### Figura 41.

*Retraso en el pago de deudas por tamaño de empresa.*

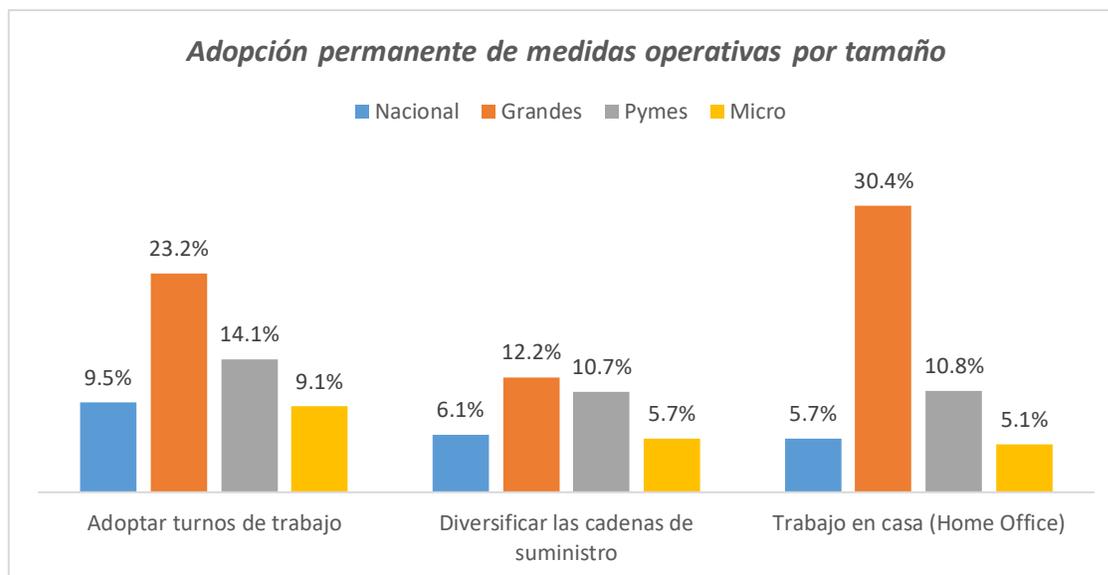


(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

Se puede apreciar que la principal medida operativa adoptada por las mipymes en México es la adaptación de turnos de trabajo con 23.2%. Mientras que el trabajo en casa es adoptado principalmente por las grandes empresas con el 30.4% frente al 10.8% de las pequeñas empresas y el 5.1% de las micro.

**Figura 42.**

*Adopción permanente de medidas operativas por tamaño.*

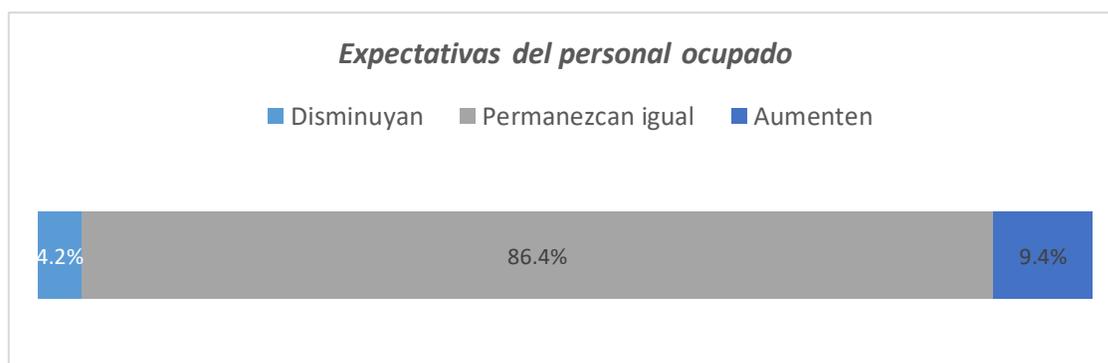


(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

En cuanto a las expectativas del personal ocupado por las empresas, el 86.4% espera que su plantilla permanezca igual para los próximos 3 meses siguientes a la encuesta, el 9.4% espera que aumente y solo el 4.2 % piensa que puede disminuir.

**Figura 43.**

*Expectativas del personal ocupado*



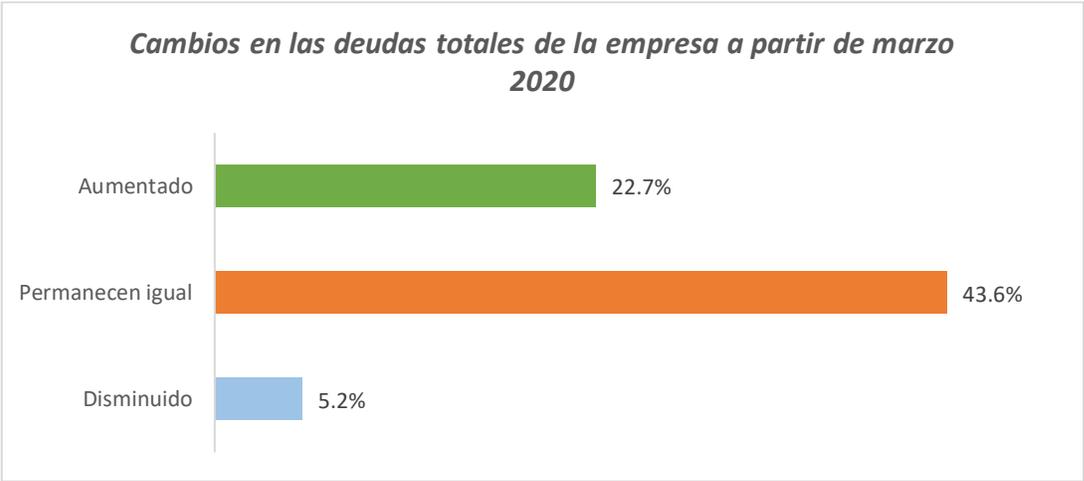
(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

Desde el inicio de la pandemia en marzo del 2020, 43.6% de las empresas señalan que sus deudas totales han permanecido igual hasta el 31 de marzo del 2021, el

22.7% dice que aumentaron, mientras que solamente para el 5.2% del total de empresas sus deudas han disminuido.

**Figura 44.**

*Cambios en las deudas totales de la empresa a partir de marzo 2020.*

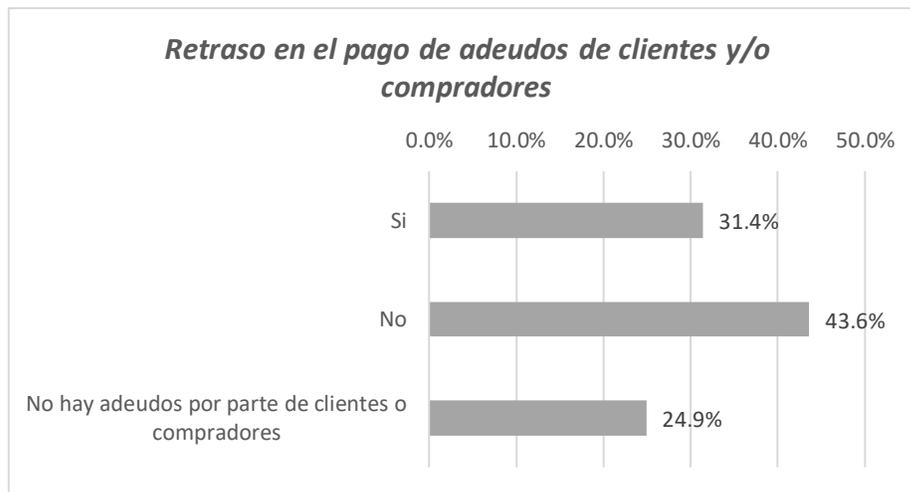


(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

Por último, con respecto al retraso en el pago de adeudos de clientes y/o compradores de las empresas, el 43.6% del total de negocios indica que no sufrirán retrasos en los próximos 6 meses de realizada dicha consulta (2021), el 31.4% anticipa que si sufrirá dichos retrasos y el 24.9% señala que no tiene adeudos por parte de clientes o compradores.

**Figura 45.**

*Retraso en el pago de adeudos de clientes y/o compradores*



(Nota: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

### 5.3 Las mipymes en Durango.

#### 5.3.1 Ubicación geográfica del Estado de Durango

El estado de Durango se encuentra al noroeste de la parte central de la República Mexicana, colinda al Norte con Chihuahua y Coahuila de Zaragoza; al Este con Coahuila de Zaragoza y Zacatecas, al Sur con Zacatecas, Nayarit y Sinaloa; al Oeste con Sinaloa y Chihuahua.

La superficie del estado es de 123,181 kilómetros cuadrados, y representa el 6.3 por ciento de la superficie total de la República Mexicana, correspondiéndole el cuarto lugar de la clasificación estatal por extensión territorial; la altitud promedio es de 1,775 metros sobre el nivel del mar.

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

### 5.3.2 Visión del sector empresarial en Durango. (Indicadores económicos, principal sector al que se enfocan las mipymes.)

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

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

En el primer trimestre de 2021, la población económicamente activa de Durango fue de 804k personas. La fuerza laboral ocupada alcanzó las 770 mil personas (38.4% mujeres y 61.6% hombres) con un salario promedio mensual de \$5.71 mil pesos. Las ocupaciones que concentran mayor número de trabajadores fueron Empleados de Ventas, Despachadores y Dependientes en Comercios (42.7k), Comerciantes en Establecimientos (42.1k) y Trabajadores Domésticos (26.5k). Se registraron 33.3k desempleados (tasa de desempleo de 4.15%).

En el 2015, 36% de la población se encontraba en situación de pobreza moderada y 3.27% en situación de pobreza extrema. La población vulnerable por carencias sociales alcanzó un 28%, mientras que la población vulnerable por ingresos fue de 10.1%.

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

**Tabla 9.**

*Número de empresas mipymes en Durango por sectores*

**Número de empresas mipymes en Durango por sectores**

<b>Sectores Estratégicos</b>	<b>Total de empresas</b>
<b>Alimentos, bebidas, tabaco y confitería</b>	511
<b>Servicio de apoyo a los negocios</b>	135
<b>Servicios turísticos</b>	255
<b>Servicios de investigación y desarrollo tecnológico</b>	123
<b>Productos de madera</b>	275
<b>Servicios logísticos</b>	200
<b>Otros</b>	429
<b>TOTAL</b>	1 928

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

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

**Tabla 10.**

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

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

<b>Sectores Estratégicos</b>	<b>Ventas</b>
<b>Alimentos, bebidas, tabaco y confitería</b>	6 220.52
<b>Servicio de apoyo a los negocios</b>	1 213.34
<b>Servicios turísticos</b>	1 523.56
<b>Servicios de investigación y desarrollo tecnológico</b>	1 332.96
<b>Productos de madera</b>	3 004.04
<b>Servicios logísticos</b>	9 105.87
<b>Otros</b>	8 662.81

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

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

percepción que el mayor problema son los altos impuestos que se les cobran

**Tabla 11.**

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

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

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

### 5.3.3 Grupos o asociaciones

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

**AMMJE:** Asociación Mexicana de Mujeres Emprendedoras A.C.

**CCE:** Consejo Coordinador Empresarial

**COPARMEX:** Centro empresarial de Durango, COPARMEX

**CANACINTRA:** Cámara Nacional de la Industria de la Transformación

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

**CANAINPA:** Cámara Nacional de la Industria Panificadora

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

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

**AMEXME:** Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, Capitulo Durango

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 5.4 Comercio en el Mundo

A nivel mundial el comercio alcanzó un valor de 13,3 billones de dólares EE.UU. en 2017.

En abril de 2020, los economistas de la OMC estimaron que el comercio mundial se reduciría entre el 13% y el 32% en 2020 como consecuencia de la perturbación de la actividad económica normal y de la vida causada por la pandemia de COVID-19 en todo el mundo. El seguimiento posterior de la evolución del comercio indica que la reducción puede estar más cerca de la hipótesis optimista, pero sigue siendo posible que la situación empeore si se produce un rebrote de la enfermedad.

Fuente: WTO (Organización mundial del Comercio) 2018.

### 5.5 Comercio en México.

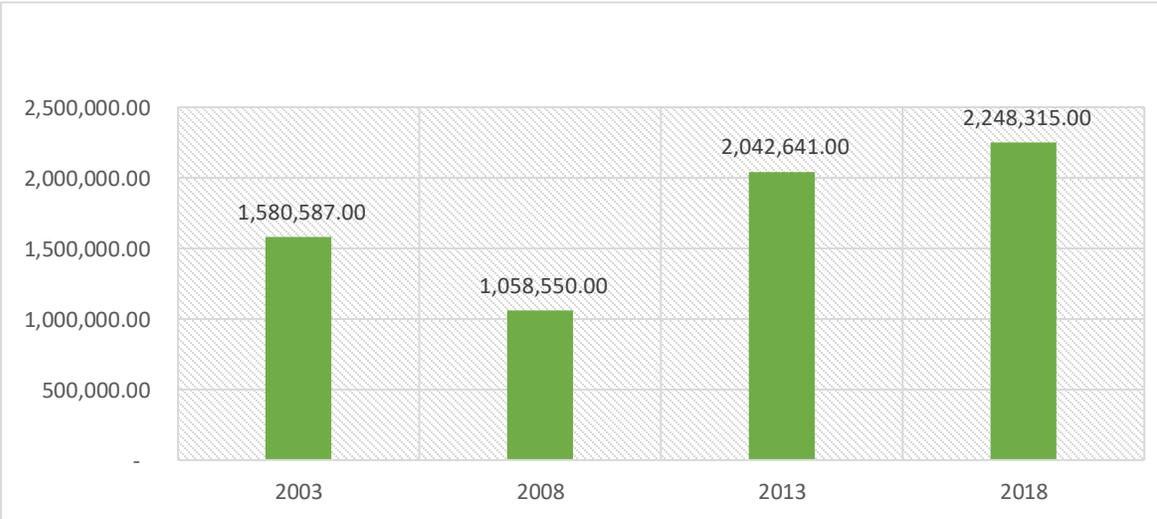
En 2018 había 2,248,315 establecimientos dedicados al comercio en México.

En el año 2019 México cerró el año con un superávit comercial de 5,820 millones de dólares estadounidenses.

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

**Figura 46.**

*Número de establecimientos comerciales en México.*



Nota: INEGI. Censos Económicos 2019.

Comparada con otros sectores de la economía, el comercio ocupa el segundo lugar por el número de personas que trabajan en él; en esta actividad hay más hombres que mujeres.

**Figura 47.**

*Mujeres y hombres en el comercio*



Nota: INEGI. Censos Económicos 2019.

Las entidades con más empleados(as) en el comercio son: estado de México, Ciudad de México, Jalisco, Veracruz de Ignacio de la Llave, Nuevo León y Guanajuato.

**Comercio en Durango**

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

**Figura 48.**

*El comercio en Durango.*



**Fuente:** INEGI, censos económicos 2019.

**Tabla 12.**

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

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

Nota: INEGI, Comercio, Banco de Indicadores 2019.

**Tabla 13.**

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

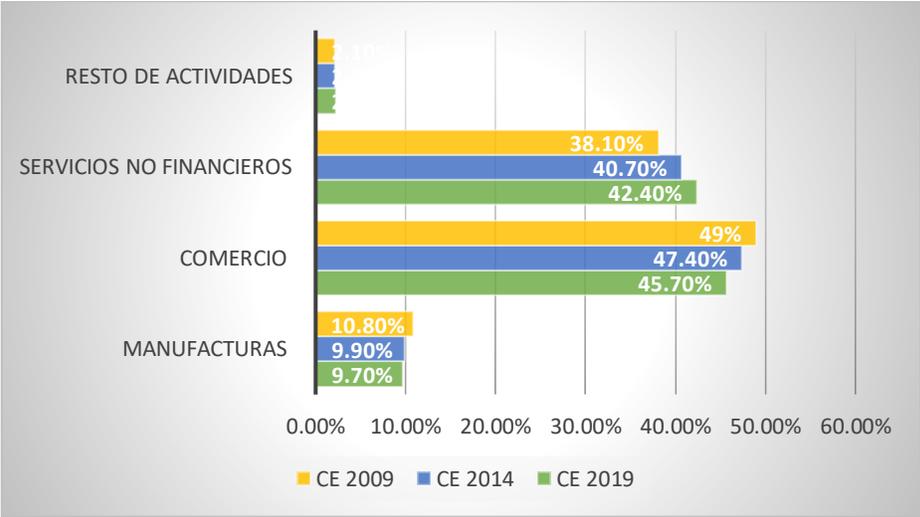
Gastos por consumo de bienes y servicios en Durango		
Tipo	Periodo	Pesos
Comercio al por menor	2018	43,824,767.00
Comercio al por mayor	2018	52,588,072.00

Nota: INEGI, Comercio, Banco de Indicadores 2019.

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

**Figura 49.**

*Establecimientos del sector privado y paraestatal por actividad económica.*

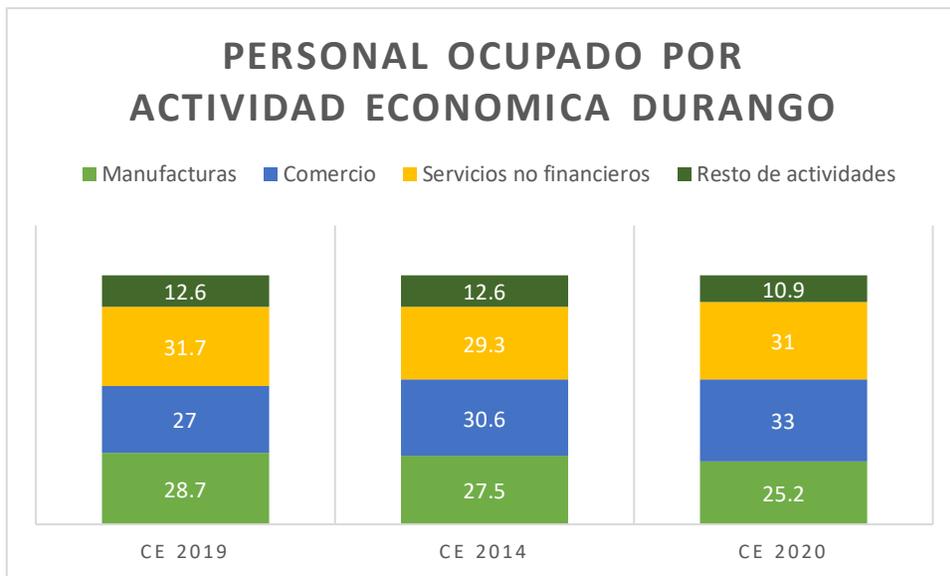


Nota: INEGI, Censos Económicos 2019.

La estructura del Personal ocupado del Comercio con 27 por ciento.

**Figura 50.**

*Personal ocupado del sector privado y paraestatal por actividad económica*



Nota: INEGI, Censos Económicos 2019.

## 6. Marco Organizacional

Dentro de estas mipymes del estado de Durango, se encuentra la organización Duparque una empresa Duranguense contribuyente del PIB y de empleos formales dentro del Estado.

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

### 6.1 Antecedentes

Antes de la creación de la organización, la C.P. Yolanda Sariñana y su socio contaban con una empresa constructora mediante la cual identificaron la constante duda de los clientes al preguntarles por servicios de instalación de mobiliario urbano, por lo que visualizaron la existencia de ese nuevo giro.

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

El nombre de la empresa se debe a la unión de las palabras Durango y Parque (Park), lo que representa la idea de negocio de Duparque.

Actualmente Duparque se encuentra ubicada en el domicilio Carretera Durango-Mezquital 406# en Fracc. Residencial Los Pinos C.P. 34162 Durango, Durango, sin embargo, a inicios de sus actividades se encontraban en el Blvd. Luis Donaldo Colosio conocido como “Carnation” lo que permitió a la organización generar una

relación de ventas con el actual gobierno al observar sus productos y cómo estos podían ser utilizados al momento de generar obras públicas.

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

Algunos de los principales desafíos que ha enfrentado han sido:

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

### 6.1.1 Objetivos

Actualmente Duparque busca crecer como organización, por lo que ha sido importante para ellos establecer objetivos que les permitan visualizar hacia dónde camina la empresa, sin embargo, sus objetivos no han sido plasmados ni estructurados, por lo que se han quedado únicamente en ideas y no en metas claras y definidas.

A manera general uno de sus objetivos es crecer como organización, ofrecer una mayor variedad de productos de calidad, obtener una certificación ISO, así como la apertura de una sucursal en otro estado.

Por lo que se podría hablar de objetivos específicos como:

- Investigar el proceso y requisitos para una certificación ISO
- Analizar los costos y beneficios de la certificación ISO
- Investigar los requisitos en el estado de Zacatecas (Estado donde la organización busca expandirse) para la apertura del negocio
- Analizar costos y beneficios por la apertura de una sucursal fuera del estado
- Investigar nuevos proveedores
- Analizar costos, plazos, créditos de posibles nuevos proveedores

## 6.2 Identidad Organizacional

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

### 6.2.1 Misión

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

### 6.2.2 Visión

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

### 6.2.1 Valores Organizacionales

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

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

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

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

### 6.2.3 Giro Organizacional

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

El mercado actual de Duparque son:

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

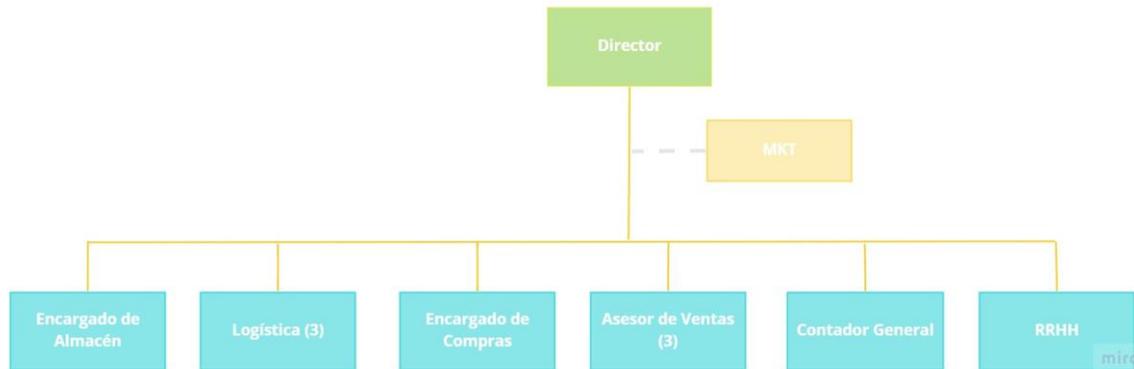
Como se mencionaba en la historia de la organización, actualmente en Durango solo se encuentra un competidor directo que es la empresa Jumbo, dedicada de igual forma a la venta de mobiliario urbano, sin embargo, se vuelve un competidor fuerte debido a que es una entidad con más de 48 años en el mercado, con sucursales dentro de las 32 entidades federativas del país y cuenta con una certificación ISO 9001:2015.

### 6.3 Estructura Organizacional

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

**Figura 51.**

*Organigrama*



Nota: Elaboración Propia

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

#### 6.4 Especificaciones

Los productos que actualmente ofrece Duparque al público son:

- Pasto sintético



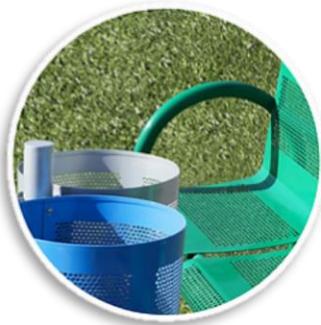
Nota: Página de internet de la empresa. Productos.

- Juegos infantiles



Nota: Página de internet de la empresa. Productos.

- Mobiliario Urbano



Nota: Página de internet de la empresa. Productos.

- Luminaria deportivas y públicas



Nota: Página de internet de la empresa. Productos.

- Gimnasios al aire libre



Nota: Página de internet de la empresa. Productos.

- Piso amortiguante



Nota: Página de internet de la empresa. Productos.

- Mupis y Parabus



Nota: Página de internet de la empresa. Productos.

- Equipamiento deportivo



Nota: Página de internet de la empresa. Producto

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

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

Duparque cuenta con 2 proveedores, uno localizado en la ciudad de Monterrey y otro en Chiapas, sin embargo, el proveedor de Monterrey es al cual recurren más debido a que el segundo proveedor por la distancia que se encuentra del estado el gasto por concepto de flete suele ser elevado lo que a su vez eleva el precio del producto, además no ofrece seguro ni garantía por el traslado por lo que al aumentar la inseguridad existente en el país la empresa decidió disminuir sus compras con este proveedor porque aumentó también el riesgo de perder sus productos si se encontraba ante un robo en el trayecto o actividades similares.

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

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

- Servicios Drilling

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

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

## 6.5 Recursos Humanos

### 6.5.1 Perfiles de puestos

Actualmente la organización de Duparque no cuenta con perfiles de puestos ni manuales de estos mismos, derivado a que la empresa no ha enfatizado tanto en esta parte de la identidad organizacional ni en la parte administrativa, por lo que será necesario para la organización responder a las siguientes interrogantes para generarlos:

1. ¿De qué posición se habla?

2. ¿Cómo se mide esa posición? Ejemplo: Vendedores al alcanzar cierta cantidad de ventas.
3. ¿Qué características debe cubrir la persona que cubra esa posición? Ejemplo: Contar con un grado académico, contar con ciertas aptitudes (Trabajo bajo presión, responsabilidad, puntualidad, facilidad de palabra, dominio de equipo), entre otras.
4. ¿Qué actividades desarrollará esa posición? Ejemplo: Ventas, prospecciones, seguimiento a clientes, gestión de cobranza.
5. ¿Quiénes se comunicarán de manera ascendente y descendente con la posición? Ejemplo: jefes inmediatos, personal subordinado, etc.

Posteriormente, al contar con la respuesta de dichas interrogantes será necesario para la organización colocarlas en el formato de perfil de puesto, como el que se muestra en la siguiente figura.

**Figura 52.**

*Perfil de puestos.*

**Perfil de Puestos**

**Generalidades**

Posición: \_\_\_\_\_

Objetivo: \_\_\_\_\_

Nivel Educativo: \_\_\_\_\_

Experiencia: \_\_\_\_\_

Indicadores de Desempeño: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Reporta directamente a: \_\_\_\_\_

Le reportan directamente: \_\_\_\_\_

**Funciones**

N.-	Actividad	Primordial	Secundaria

**Aptitudes, Habilidades y Conocimientos**

N.-	Conocimiento	Medio	Dominio

Nota: Elaboración propia

### 6.5.2 Manuales de puestos

Al igual que los perfiles de puestos, actualmente la organización no cuenta con manuales de puestos y las actividades se han ido desarrollado de manera empírica y a criterio de la persona que esté desarrollando en ese momento la posición.

Sin embargo, Duparque ha comenzado a observar la importancia de contar con estas herramientas administrativas derivado a la integración del colaborador de RRHH al identificar que el proceso de la creación de la nómina no se encuentra establecido en ningún manual lo que ha generado que el trabajo actual se pueda

ver retrasado o las funciones no sean comprendidas a la totalidad por el colaborador debido a que el contador general es quien en tiempos libres le explica sus funciones y procesos, o recurre a realizar las actividades.

### 6.5.3 Estandarización de procesos

Al igual que los dos puntos anteriores actualmente Duparque no ha comenzado a estandarizar procesos por lo que será necesario para la organización realizarse las siguientes preguntas:

1. ¿De qué proceso se habla?
2. ¿Qué posición lo realiza?
3. ¿Qué es lo que realiza?
4. ¿Cuáles son los pasos para seguir para realizar este proceso?
5. ¿Cuáles son los materiales necesarios para realizar el proceso?
6. ¿En qué cantidad se utilizan esos materiales?
7. ¿Cuál es el tiempo aproximado para realizar dichos pasos?
8. ¿Cuál es el resultado que se obtiene y cómo se evalúa que esté correcto?
9. ¿Qué proceso o posición continua?

Es necesario para la organización contar con procesos estandarizados, debido a que al abrir una sucursal en otro estado será necesario que la calidad de los productos y los servicios sea igual en cualquiera de sus sucursales.

### 6.5.4 Políticas de la organización

Como se mencionaba anteriormente la empresa solo cuenta con 1 política de momento y es su política de compra en la que establece que una compra se formaliza al contar con el 70% del anticipo del bien o servicio a adquirir por parte del cliente.

## 6.6 ¿Hacia dónde va la empresa?

Duparque al igual que las empresas duranguenses se encuentra en busca de su crecimiento, por lo que está enfocado actualmente en querer generar una identidad

organizacional integral que le permita conocerse como organización, estandarizar sus procesos y mejorar en lo que oferta a sus clientes.

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

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

## 7. Metodología

La metodología está constituida por el conjunto de procedimientos y técnicas que deben aplicarse de manera ordenada, sistematizada y coherente en la realización de un estudio o investigación. La metodología que se aplique es la que determina la manera o forma de captación, análisis e interpretación de los datos recabados. La metodología cumple con el objetivo de dar fiabilidad, validez, certidumbre y rigor científico a los resultados que se obtengan producto de una investigación.

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

El alcance comprende todos aquellos hallazgos que se detecten como área de oportunidad y atención en la empresa Duparque, S.A de C.V., en la ciudad de Durango, Dgo. Es importante mencionar que se solventarán aspectos fiscales y financieros, según la cantidad de integrantes del equipo de especialistas que realizan la Intervención Profesional.

Las limitaciones que pueden suscitarse es el acceso a la información y para ello se firman cartas de confidencialidad, con el objetivo de que el empresario sienta la certeza y seguridad de que sus datos están protegidos. También, al tratarse de microempresas, se detecta poca información o bien que no tiene la estructura funcional o no están constituidos bajo un régimen que les permita llevar contabilidad de acuerdo con las NIF<sup>1</sup>. Dentro de las limitaciones también destaca la dificultad para establecer contacto con el empresario, derivado de las múltiples ocupaciones que éste tiene.

---

<sup>1</sup>NIF Normas de Información Financiera.

La metodología que se aplica a la investigación primordialmente tiene un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo. El análisis cualitativo abarca los aspectos mostrados en la figura 58.

**Figura 53.**

*Enfoque cualitativo de la metodología*



Nota: Guía Didáctica de Metodología de la Investigación (Monje Álvarez, 2011).

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

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

Mediante el método cuantitativo se recopilan datos y se les da un tratamiento estadístico para explotar eficientemente las cifras que arroja el estudio. Para la

explotación de la información captada se utiliza el programa Excel, ya que éste cuenta con fórmulas estadísticas que permiten la comprensión y la realización de la inferencia respectiva.

Además de los aspectos anteriores, también se consideran los siguientes tipos de investigación con una breve explicación del por qué.

*Investigación teórica* desde el punto de vista que se busca la generación de conocimiento, independientemente de la praxis. La Intervención Profesional necesariamente crea un aprendizaje analista-empresario y viceversa. Existe una retroalimentación al respecto al brindar puntos de vista que enriquezcan la visión empresarial y del equipo de consultores.

*Investigación aplicada* porque busca diseñar estrategias para solucionar problemáticas específicas y porque dichas estrategias darán la pauta para poner en marcha las posibles alternativas de solución propuestas por los consultores al empresario.

*Investigación aplicada científica* pues mide variables que permitirán la proyección o pronóstico del comportamiento que la empresa pueda tener en el mediano y largo plazo.

*Investigación exploratoria* mediante la obtención de datos que permitan explicar fehacientemente los hechos que acontecen al interior de la empresa y buscar las mejores alternativas de atención y/o solución.

*Investigación descriptiva* en el estudio real y objetivo de las problemáticas y situaciones que suceden al interior de la empresa que no permiten el óptimo desarrollo de ésta, ni el logro del fin para el cual fue creada.

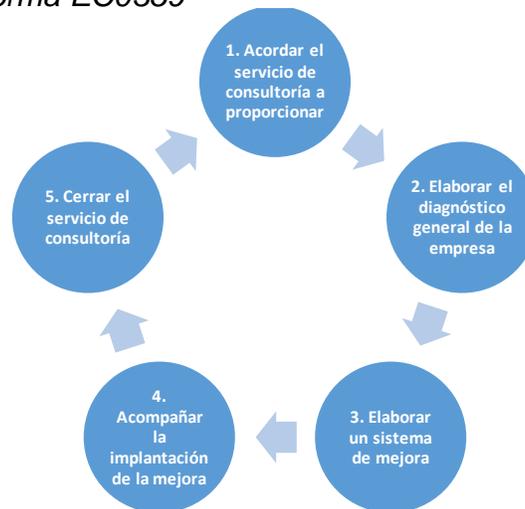
*Investigación explicativa* porque detecta las causas y efectos que tiene una determinada situación sobre la empresa, es decir, detecta las afectaciones y el ámbito que abarca. Una vez establecido lo anterior, se consideraron dos vertientes para la aplicación de la metodología: la Intervención y el diagnóstico.

## 7.1 Metodología para la intervención profesional

Para la intervención profesional se consideró la norma ECO359, misma que establece 5 competencias respecto al Estándar “Proporcionar Servicios de Consultoría a Pymes” como se muestra en la figura 54:

**Figura 54.**

*Fases de la norma ECO359*



Nota: Elaboración propia con datos de la norma ECO359

1. ACORDAR EL SERVICIO DE CONSULTORÍA. Se establece contacto con la empresaria, vía telefónica y se acuerda una reunión en un sitio conocido. Previo a la cita, es necesario elaborar un guion de entrevista ([Anexo 1](#)), para evitar la improvisación u olvidar algún punto importante. Al efectuarse la reunión, además de explicar el objetivo de la Intervención profesional también se entrega la Carta de Presentación ([Anexo 2](#)), la cual avala que somos elementos activos de la FECA. Posterior a ello, durante la entrevista, se especifica la información requerida, así como el responsable de brindar los datos al equipo de consultores. Para seguridad de la empresaria, se hace entrega de la Carta de Confidencialidad ([Anexo 3](#)), con la finalidad de salvaguardar los datos privados de la empresa y el uso

que se haga de ellos. Finalmente, la empresaria entrega al equipo la Carta de Aceptación de la Intervención ([Anexo 4](#)). En forma simultánea, es necesario elaborar un formato y plasmar la propuesta para llevar a cabo el diagnóstico, basándonos en la información obtenida de la entrevista. El formato incluye las etapas, actividades, alcance, desglose del diagnóstico. La herramienta utilizada para llevar a cabo lo anterior es la Gráfica de Gantt ([Anexo 9](#)).

2. ELABORAR EL DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA. Aquí el primer paso consiste en plasmar en un formato de Excel el proceso de obtención de la información, es decir, el desglose de actividades que incluye el análisis para diagnosticar a la empresa. Dicho formato contiene los puntos relevantes que deben evaluarse de la empresa con base en la entrevista realizada y la norma ([Anexo 1](#)). Se describen los aspectos que deben revisarse de cada área: administración, contabilidad, recursos humanos, finanzas y mercadotecnia. Una vez hecho lo anterior, es indispensable aplicar el cuestionario ([Anexo 5](#)) diseñado para cada área y registrar las respuestas en un formato que concentre los resultados y hallazgos. Después de hacer entrevistas y aplicar cuestionarios a los empleados de la empresa y de revisar la documentación proporcionada se elabora un modelo FODA ([Anexo 6](#)) y un análisis CANVAS ([Anexo 7](#)). Ambos instrumentos servirán para diagnosticar el estado actual de la empresa. En el modelo CANVAS se definen los 9 lienzos requeridos: socios, recursos clave, propuesta de valor, clientes, relación con los clientes, fuentes de ingreso, costos, segmentos de mercado y canales. Con lo anterior, se puede identificar la propuesta de valor real del negocio. Asimismo, la matriz FODA permite detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que confluyen en los entornos (interno y externo) de la empresa. Una vez que se hace este análisis, también se definen las estrategias ofensivas, defensivas, de fortalecimiento y de supervivencia incluidas en la matriz y que deben llevarse a cabo para el

logro del objetivo organizacional. En este mismo formato, se puede evaluar la importancia, peso e incidencia de cada uno de los factores, mediante el uso de diagnóstico por semaforización ([Anexo 8](#)), con la finalidad de analizar el estado completo de la empresa. La entrega de la matriz FODA y del reporte del diagnóstico elaborado (conforme lo estipula la norma ECO359) constituye el último paso de esta fase.

3. ELABORAR UN SISTEMA DE MEJORA. Una vez que ha concluido el diagnóstico, es necesario centrar la atención en una problemática en lo individual, de acuerdo a la escala de evaluación realizada. Posteriormente, tomando como punto de partida la problemática definida, se procede a la búsqueda de una propuesta de solución y al diseño e implantación de un sistema de mejora ([Anexo 12](#)), según el área de especialidad.
4. ACOMPAÑAR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA. Esta fase deberá ir acompañada por un Plan para llevar a cabo la mejora propuesta. Nuevamente, en la Gráfica de Gantt ([Anexo 9](#)), se plasman actividades, responsables y tiempos. El acompañamiento es indispensable para verificar que no haya desviaciones y corregir en caso necesario o, en su defecto, diseñar una nueva estrategia que contrarreste los efectos negativos de situaciones ajenas al plan inicial. También se revisan los avances y se realizan reuniones para brindar retroalimentación. Para esta investigación, no se considera la puesta en marcha ni el acompañamiento por los tiempos limitados.
5. CERRAR EL SERVICIO DE CONSULTORÍA. Se entrega el Sistema de Mejora al empresario y se elabora un informe de cierre de la Intervención Profesional que contenga los resultados obtenidos, conclusiones del trabajo realizado y recomendaciones para la mejora. De igual forma, en reunión plenaria se presentan los resultados de la investigación y se hace el cierre de la consultoría a través de un documento firmado por el empresario ([Anexo 10](#))

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

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

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

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

## 7.2 Metodología para el diagnóstico

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

### 7.2.1 Matriz FODA

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

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

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

### 7.2.2 Modelo CANVAS

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

1. Segmentos del mercado: definir los tipos de grupos a los que se dirige la empresa, y definir por necesidades.
2. Propuestas de valor: generar valor para el segmento de mercado a través de productos o servicios.
3. Canales: definir medios por los cuales existe comunicación con el mercado.
4. Relación con clientes: conocer los recursos en tiempo y dinero para tener contacto con el cliente.
5. Fuentes de ingresos: Obtener pagos puntuales de clientes, así como ingresos recurrentes de pagos periódicos del servicio de atención a clientes.
6. Recursos clave: identificar activos importantes y que generen crecimiento.

7. Actividades clave: proporcionar acciones a encaminar y seguir para el funcionamiento.
8. Asociaciones clave: identificar proveedores y socios que aportan al funcionamiento de la empresa y hasta qué punto son reemplazables.
9. Estructura de costes: definir cuánto cuesta poner en marcha el plan de trabajo.

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

### 7.2.3 Semaforización

Es una herramienta de cribaje de información, es decir, para determinar qué representa un riesgo o área de oportunidad. Primero hay que determinar 3 parámetros para la semaforización; por ejemplo: bueno, regular, malo; enseguida, asignar un color del semáforo a cada indicador. El verde significa que está bien la situación u operación evaluado; el amarillo, es una posible área de oportunidad, es decir, puede considerarse que se encuentra regular o en término medio; el rojo, indica alerta o riesgo alto. Lo resultante en color rojo representa la problemática susceptible a atender.

### **Análisis vertical y horizontal de información financiera**

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

El análisis vertical expresa la participación en cada una de las cuentas de los estados financieros con su porcentaje integral. Nos muestra como está conformado

el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la sociedad mercantil. Con el estado de resultados podemos diseñar estrategias para minimizar costos y conseguir mayor rentabilidad.

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

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

#### 7.2.4 Razones financieras

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

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

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

Después del diagnóstico, se elaboran cuadros para determinar los aspectos susceptibles de atención y con base en ello diseñar la propuesta de mejora respectiva. Una vez elegido un tema específico (financiero, fiscal), se procede a la realización de un formato que muestre las posibles alternativas de solución para una problemática dada.

Enseguida se evaluarán las alternativas de solución para determinar la viabilidad de implementar alguna de ellas, alineado a los tiempos establecidos para la realización de la intervención. Por último, se procede a diseñar el sistema de mejora propuesto.

#### 7.2.5 Cronograma

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

### 8. Resultados

De acuerdo con las fases establecidas por el estándar de competencia EC0357 para proporcionar la consultoría se obtuvieron los resultados que a continuación se presentan.

Los principales hallazgos se presentan a continuación en función del análisis realizado:

Áreas de reconocimiento de la empresa:

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

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

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

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

Áreas de oportunidad encontradas en la empresa:

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

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

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

4.- Según la información proporcionada por la empresa se han tenido experiencias poco agradables con las autoridades tributarias en las que se realizaron auditorías a la empresa y en las cuales se han pagado multas por no presentar la información a tiempo, por ello y aunado a que la empresa tiene dificultad para mantenerse al corriente en tiempo y forma con la autoridad lo que puede ocasionar altos costos y cargas de trabajo para la empresa.

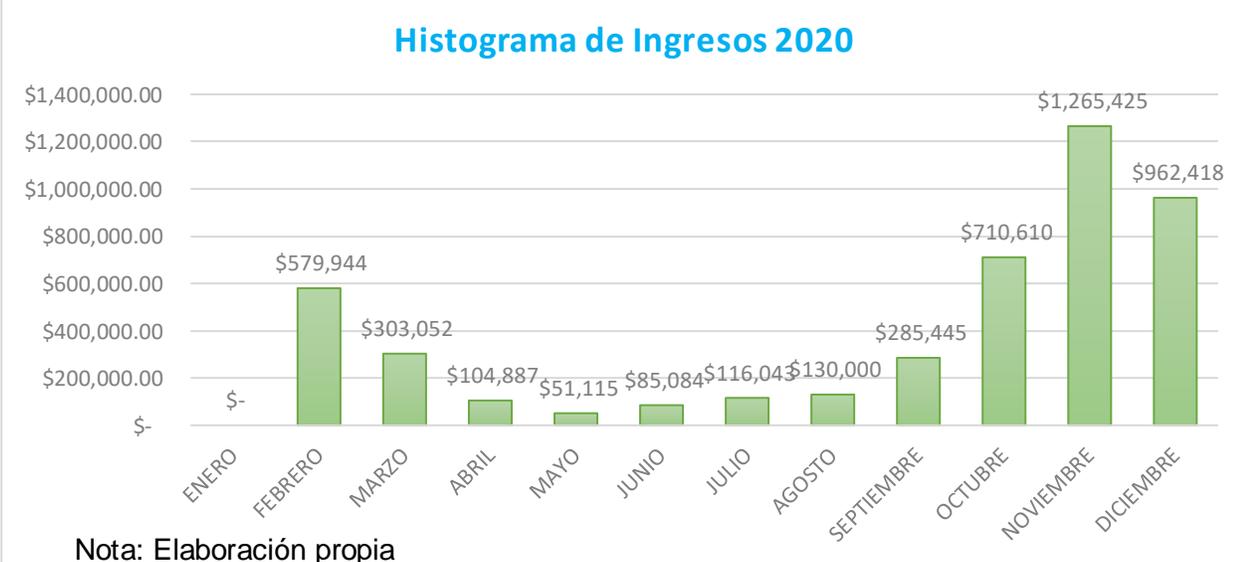
**8.1 Análisis de información financiera**

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

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

**Figura 55.**

*Histograma de Ingresos 2020*



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

**Figura 56.**

*Clasificación general de costos*



Nota: Elaboración propia.

En la figura 57, se desglosan los gastos operativos en subconceptos.

**Figura 57.**



Nota: Elaboración propia

Con los datos proporcionado sobre ingresos y egresos del ejercicio 2020, se elaboraron: Estado de Resultados y Flujo de efectivo (figura 1), con lo que fue posible la determinación de las siguientes razones financieras:

- Rentabilidad Bruta: 36%. Esta razón nos dice que los costos directamente relacionados con la realización de su actividad son considerablemente elevados, pues representan el 64% de sus ingresos totales, dejando un margen bruto positivo, sin embargo, este es bajo e insuficiente para cubrir los costos de operación de la empresa, es decir, que por cada peso que ingresa a la organización le quedan 36 centavos para cubrir los costos de operación después de cubrir los costos directos del servicio.
- Rentabilidad de Operación: -18%. Este indicador nos dice que la organización tiene costos de operación que superan sus ingresos totales por más del 18%. La empresa

tiene pérdidas, es decir, no alcanza a cubrir sus costos de operación, con sus ingresos.

- Rentabilidad Neta: -18%. La razón de rentabilidad neta indica que la organización no tiene ningún rendimiento en sus operaciones. Esta razón indica el alto grado de riesgo que tiene la empresa para mantenerse en operaciones, pues de continuar así, podría desaparecer en el corto plazo.

- Razón circulante: 1.09 veces. Este indicador nos dice sobre la liquidez de la empresa, la cual se encuentra regular, ya que, aunque cuenta con activos circulantes para pagar deudas, lo hace muy justo, por lo que emergencias y gastos imprevistos podrían generar un descontrol.

- Rotación de cuentas por cobrar: 2.84 veces. Esta razón muestra la velocidad con la que la empresa cobra sus cuentas en el periodo, es decir la capacidad que tiene de transformarlas en efectivo.

- Periodo promedio de cobro: 128.42 días. Este indicador nos muestra cuánto tarda la empresa en cobrar a los clientes. Por lo que podemos observar que es un plazo largo y que perjudica al flujo de efectivo de la empresa.

## 8.2 Diagnóstico de la organización

Para poder construir el diagnóstico de la empresa, es necesario hacer previamente un análisis de las circunstancias del funcionamiento y demás factores que rodean a la organización. Para este análisis se utilizó el modelo de toma de decisiones ([Anexo 8](#)) modelo semaforización.

Una vez que se presentadas las condiciones en que opera la empresa y al análisis de la información proporcionada, se determinan los siguientes problemas:

1.- La empresa enfrenta problemas de rentabilidad, en el pasado año 2020 la empresa cerró sus operaciones con una pérdida muy elevada lo que puede ocasionar graves problemas financieros, por lo que el problema detectado es que la empresa sea incapaz de generar utilidades y de seguir el esquema actual se vea en la necesidad de concluir sus operaciones.

2. Actualmente la empresa se enfrenta a dificultades en el manejo y desempeño de su flujo de efectivo, si bien la empresa tiene definidas en su mayoría las políticas de venta y cobro, la empresa no cuenta con una herramienta que le permita evaluar el desempeño de las políticas que implementa y que al mismo tiempo le arroje posibles soluciones para controlar y mantener un flujo de efectivo estable necesario en la empresa para sus actividades diarias.

3. Falta de un control sobre caja chica en cuanto a su adecuada utilización, el cual carece de control de gastos, operaciones no deducibles, el cual genera conflicto en su flujo de efectivo.

## 8.3 Alternativas de solución

A continuación, se presentan las alternativas posibles enfocadas a solucionar el problema flujo de efectivo con relación a las políticas de crédito de la empresa:

1.- Contratar a un analista de cuentas por cobrar, que por medio de información que la empresa suministre, evalúe la información y genere las políticas correspondientes

que convenga a la empresa para cada tipo de producto o cliente, y a su vez realice la cobranza según las políticas.

2.- Aplicar un modelo de administración de cuentas por cobrar por medio de un papel de trabajo práctico y sencillo, de elaboración propia, en el que tomando diferentes políticas de crédito se calcule y se compare de manera automática cuál de ellas es la que ofrece un mayor beneficio para el negocio.

3.- Contratar un software que, de acuerdo con la información contable y financiera solicitada, se realice un análisis de las políticas de crédito y como deben ser tratadas. Así mismo se capacita a un empleado para su correcta utilización e interpretación.

**Tabla 14.**

*Tabla de criterios de evaluación*

Factores	Peso	1. Contratación y capacitación de software financiero		2. Modelo de administración de cuentas por cobrar (elaboración propia)		3. Contratación de un profesional externo de crédito y cobranza	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Utilidad	0.2	9	2	10	1.8	9	1.8
Costo	0.3	10	1	5	2	4	0.8
Disponibilidad	0.3	10	1.6	8	2	9	1.8
Practicidad	0.2	10	1.2	6	2	5	1
SUMAS	1		5.8		7.8		5.4

Nota: Elaboración propia.

El método de criterios de evaluación elaborado nos permite demostrar, de acuerdo con la ponderación más alta, cuál de las alternativas es más adecuada para la empresa, en este caso se observa que la ponderación más alta es la propuesta de modelo de administración de cuentas por cobrar (elaboración propia) por lo que se considera la más adecuada a implementar.

#### 8.4 Propuesta de mejora

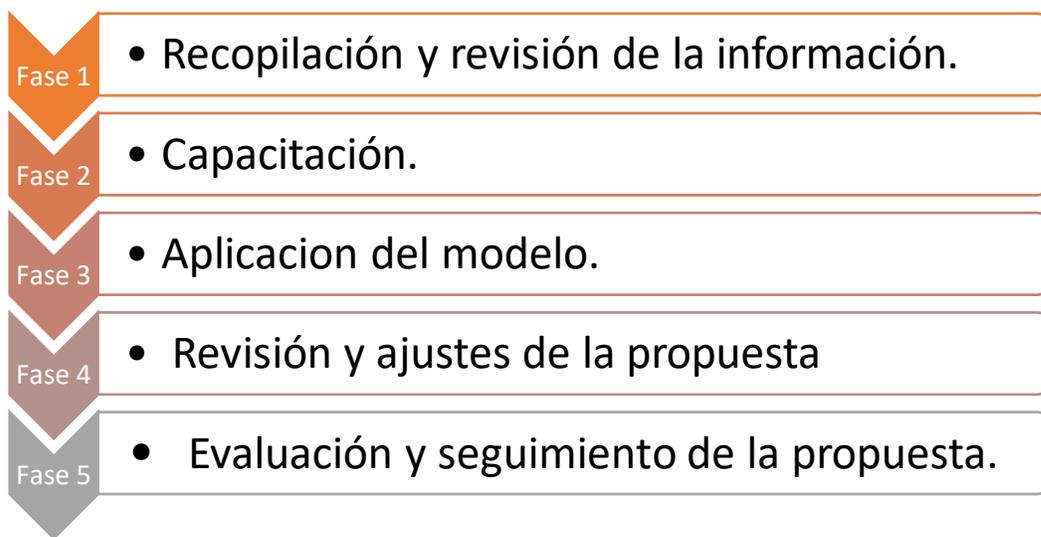
Contemplando la tercera etapa del estándar de competencia, se plantea la propuesta de un sistema de mejora para la organización objeto del estudio. Como se mencionó anteriormente, esta intervención se enfoca al aspecto financiero y su propuesta de mejora se origina en base a la información proporcionada y analizada. Como resultado de la evaluación de las diferentes alternativas propuestas, se determinan aquellas que se consideran mejores para su implementación.

La propuesta de mejora consiste en el uso de un modelo de administración de cuentas por cobrar, que servirá para la toma de decisiones respecto a que políticas de crédito son más convenientes. Esta propuesta consiste en 5 fases que a continuación se desglosan.

A continuación, se muestra un diagrama con las fases de intervención y posteriormente se describe cada una de las fases en función de las actividades a realizar en cada una de ellas.

#### **Figura 58.**

*Fases de la propuesta de intervención profesional.*



Nota: Elaboración propia.

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

#### Fase 1. Recopilación y revisión de la información.

1. Recopilación y revisión de la información de cuentas por cobrar y sus estándares de crédito.
2. Elaborar base de datos con información contable y financiera.
3. Análisis y selección de la información necesaria y útil para el modelo.
4. Realizar catálogo de información que será necesaria alimentar por parte de los usuarios del modelo para su correcto uso.
5. Elaborar lista de conceptos necesaria para su correcta interpretación.

#### Fase 2. Capacitación

Consiste en capacitar al personal a cargo de los procesos de Créditos y cobranzas sobre el modelo de administración de cuentas por cobrar.

1. Capacitar al usuario en cuanto a aplicar el uso del modelo de administración de cuentas por cobrar.
2. Capacitar al usuario del modelo para que una vez familiarizado con los conceptos necesarios para aplicar el modelo, el usuario pueda manejar correctamente el modelo y realizar interpretaciones del resultado que se obtiene.

#### Fase 3. Aplicación del modelo.

1. Aplicación de nueva forma de trabajo respetando las políticas establecidas y realizando los registros de información de forma oportuna.
2. Establecimiento de tiempos de uso de la herramienta de cuentas por cobrar.
3. Establecimiento de objetivos por parte de la empresa, en relación a los resultados esperados en relación a el flujo de efectivo.

Fase 4. Revisión y ajustes de la propuesta.

1. Revisión de los procedimientos en el uso y aplicación del modelo de administración de cuentas por cobrar. Es importante verificar el cumplimiento de los procedimientos para asegurar los objetivos de la propuesta.
2. Corrección y ajuste de desviaciones en los procedimientos establecidos.

Fase 5. Evaluación y seguimiento de la propuesta.

3. Aplicación de indicadores de seguimiento y herramientas de evaluación sobre cumplimiento de los objetivos fijados.
4. Análisis y presentación de resultados de la implementación. Es necesario hacer una evaluación final sobre el cumplimiento de la propuesta para hacer un informe de los resultados que se obtuvieron.

## 8.5 Resultados esperados

Una vez que se determina la propuesta, se definen los resultados que se esperan obtener mediante la implementación de la propuesta sobre el uso de un modelo de cuentas por cobrar, los objetivos generales son:

- Mejorar el sistema de flujo de efectivo.
- Perfeccionar el sistema de cobro.
- Establecer políticas y estándares en cuentas por cobrar.
- Empatizar con los clientes.
- Realización periódica de evaluaciones para evaluar la efectividad en las políticas de crédito establecidas.
- Establecimiento de indicadores de desempeño.

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

**Tabla 15.**

*Resultados esperados por fase de la propuesta de intervención.*

<b>Fases</b>	<b>Descripción</b>	<b>Resultado esperado</b>
Fase 1	Recopilación y revisión de la información.	Obtener información sobre las cuentas por cobrar para la creación de base de datos y papel de trabajo eficiente y razonado.
Fase 2	Capacitación.	Uso correcto del modelo de cuentas por cobrar y su interpretación.
Fase 3	Aplicación del modelo.	Establecer nuevas formas de trabajo para el uso del modelo y su implementación en los resultados para la toma de decisiones.
Fase 4	Revisión y ajustes.	Verificar el cumplimiento de los procedimientos para asegurar los objetivos del modelo.
Fase 5	Evaluación y seguimiento.	Generación y comparación de la información para la toma de decisiones y la aplicación en las políticas de crédito cobranza.

Nota: elaboración propia.

Para el control y seguimiento se utilizan los siguientes indicadores:

- Razón circulante.
- Prueba del ácido.
- Capital de trabajo.

**Figura 59.**

**Razones de liquidez.**

LIQUIDEZ	
Razón circulante=	$\frac{\text{activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$
Prueba del ácido=	$\frac{\text{activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$
Capital de trabajo=	Activos circulantes-pasivos circulantes

Nota: (Gallardo Hernandez,2012)

- Rotación de cuentas por cobrar.
- Periodo promedio de cuentas por cobrar.

**Figura 60.**

*Periodo de cuentas por cobrar*

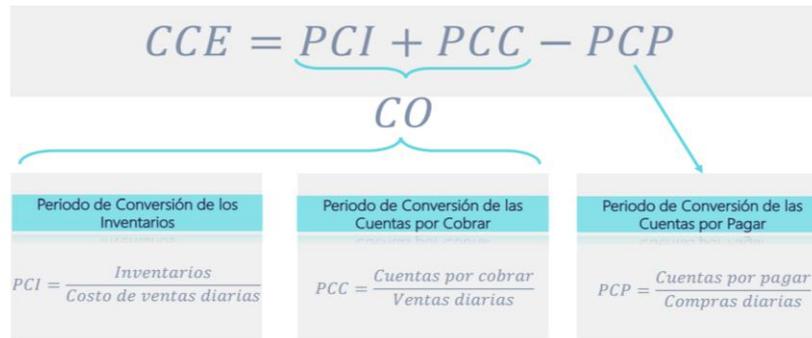
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas x cobrar prom}}$
Periodo prom de cuentas x cobrar	$\frac{365}{\text{Rotación prom de ctas cob.}}$

Nota: (Gallardo Hernandez,2012)

- Ciclo de conversión de efectivo.

**Figura 61.**

*Ciclo de conversión de efectivo.*



Nota: (Gallardo Hernandez,2012)

- Cumplimiento en tiempo y forma de pagos de los clientes.
- Listas de verificación de los procedimientos y políticas establecidos.

Debido a la implantación de esta estrategia, se espera que la pyme obtendrá beneficios, tales como, mejorar el flujo de efectivo ([Anexo 13](#)), contar con políticas establecidas en el manejo de las ventas a crédito y vigilen los indicadores de control.

### 8.6 Implicaciones para la implementación

Es necesario tener en cuenta las implicaciones que trae consigo la propuesta presentada:

- Designar una persona, exclusivamente para el uso, implementación, análisis e interpretación del modelo de cuentas por cobrar.
- La persona designada debe contar con conocimientos y experiencia en procedimientos contables básicos.

- La persona designada debe entender la estructura e interpretación de las políticas de cobranza y como estas impactan en las cuentas por cobrar y en el flujo de efectivo de la empresa.
- Realizar un correcto registro de las operaciones contables y financieras.
- Monitoreo de indicadores para verificar el cumplimiento de la propuesta.

Para finalizar la propuesta se presenta un cronograma para la implantación de la propuesta con una duración aproximada de 5 semanas.

**Tabla 16.**

*Cronograma de la implementación de la propuesta*

CRONOGRAMA		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	
FASES	ACTIVIDADES						
<b>Fase 1.- Recopilación y revisión de la información</b>	1. Recopilación y revisión de la información de cuentas por cobrar y sus estándares de crédito.	■					
	2. Elaborar base de datos con información contable y financiera.						
	3. Análisis y selección de la información necesaria y útil para el modelo.						
	4. Realizar catálogo de información que será necesaria alimentar por parte de los usuarios del modelo para su correcto uso.						
	5. Elaborar lista de conceptos necesaria para su correcta interpretación.						
<b>Fase 2.- Capacitación.</b>	1. Capacitar al usuario en cuanto a aplicar el uso del modelo de administración de cuentas por cobrar.		■				
	2. Capacitar al usuario del modelo para que una vez familiarizado con los conceptos necesarios para aplicar el modelo, el usuario pueda manejar correctamente el modelo y realizar interpretaciones del resultado que se obtiene.						
<b>Fase 3.- Aplicación del modelo.</b>	1. Aplicación de nueva forma de trabajo respetando las políticas establecidas y realizando los registros de información de forma oportuna.		■	■	■		
	2. Establecimiento de tiempos de uso de la herramienta de cuentas por cobrar.						
	3. Establecimiento de objetivos por parte de la empresa, en relación a los resultados esperados en relación a el flujo de efectivo.						
<b>Fase 4: Revisión y ajustes.</b>	1. Revisión de los procedimientos en el uso y aplicación del modelo de administración de cuentas por cobrar. Es importante verificar el cumplimiento de los procedimientos para asegurar los objetivos de la propuesta.					■	
	2. Corrección y ajuste de desviaciones en los procedimientos establecidos.						
<b>Fase 5: Evaluación y control.</b>	3. Aplicación de indicadores de seguimiento y herramientas de evaluación sobre cumplimiento de los objetivos fijados.					■	
	4. Análisis y presentación de resultados de la implementación.						

Nota: Elaboración propia.

## 9. Conclusiones y recomendaciones.

Después de realizar un análisis minucioso de la información financiera de la empresa, en la búsqueda de identificar información para determinar su situación actual y al mismo tiempo mirar su proyección empresarial, se puede apreciar la importancia que tiene la implementación de procesos y estrategias correctivas y preventivas.

Finalmente, se puede concluir que dicho análisis permitió realizar el diagnóstico financiero de la empresa y plantear una propuesta enfocada a uno de los hallazgos encontrados.

Basado en este hallazgo, se puede afirmar que la pyme se encuentra enfocada en el día a día, principalmente preocupada por las decisiones del funcionamiento de la empresa, sin embargo, ha dejado de lado los procesos administrativos y financieros que son esenciales. Lo cual, ocasiona deficiencias en la toma de decisiones de operación y financiamiento. La falta de conocimiento, análisis y manejo de información financiera oportuna y confiable, reduce el potencial de la pyme.

Las acciones propuestas no son excluyentes y quedan a consideración de la empresa. En cuanto a la propuesta desarrollada durante la investigación podemos concluir que la falta de políticas de crédito que regulen el flujo de efectivo de la empresa puede generar problemas, ya que la buena o mala administración de las cuentas por cobrar afecta directamente la liquidez de la empresa, ya que un cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de una venta realizada y representa el flujo del efectivo generado por la operación general, además de ser la principal fuente de ingresos de la empresa base para establecer compromisos a futuro.

La administración de cuentas por cobrar es un elemento determinante dentro de esta organización, por lo cual es fundamental, implementar estándares de crédito dependiendo del producto o cliente del que se trate para mejorar el flujo de efectivo de la empresa y no solo eso, si no establecer una mejor relación con los clientes.

La empresa debe enfocar sus esfuerzos a establecer políticas de crédito bien definidas para cada tipo de cliente, de no hacerlo de la manera correcta, se enfrentarán a problemas de solvencia graves, que al tenerla no podrán capitalizarse ni con créditos y podría quedarse fuera del ámbito de competencia en el mercado. La organización deberá aprender a trabajar para visualizar el futuro y monitorear los indicadores de importancia para orientar el rumbo y permanecer al día con las innovaciones en su campo de trabajo. Para que la empresa sobreviva, los empresarios deben ampliar su visión y buscar maximizar el valor de las empresas.

## 10. Bibliografías

Andrade Simón. (2005). Diccionario de Economía. Lima : Andrade.

Cánovas Riverón, G., Loredó Carballo, N., Martín Pérez, C., (2011) "Evaluación Del Grado De Aplicación De Las Teorías De Dirección En Empresas Perfeccionadas Del Territorio," Observatorio de la Economía Latinoamericana, Servicios Académicos Intercontinentales SL, (144).

Diéguez Cuervo, G., (1993) Nueva función del trabajo en el orden de la empresa. Civitas. Revista española de derecho del trabajo. (62) 841-854.

Holland, J.H., (1995). Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity. New York, NY: Addison-Wesley.

Lastra Lastra, J., (1998). Fundamentos de derecho. México: McGraw-Hill.

Larrosa Moran, J., Cruz Peredo, G., & Sayay Guerrero, S. (2020). Las Tendencias De La Organización Empresarial. Revista De Investigación Formativa: Innovación Y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas, 2(1), 56-63. <https://doi.org/10.34070/rei.v2i1.215>

Real Academia Española. (2007). Organización. 2021, de RAE web: <http://www.rae.es>

8. Romero Ricardo, (1997) "Marketing" Palmir E.I.R.L.

CONTABILIDAD FINANCIERA José Muñoz Jiménez (coord.) PEARSON EDUCACIÓN, S. A. 2008

Jeannette Herz Gherzi Apuntes de contabilidad financiera Tercera edición, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) 2018

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD, Cuarta edición, Álvaro Javier Romero López, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Premio Nacional de Contaduría Pública, 2010.

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

Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF. | 2020

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

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

Moreno, A. (2012). Scribd.

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

FCA-UNAM, L.C. y Mtro. Francisco Javier Cruz Ariza, *Diplomado en Finanzas* verificar fuente Palomo, M. (2017). Tipos de consultoría.

Recuperado a partir de <http://palomo.net/exactamente-tipos-consultoria/>

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

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

Romero Álvarez, Yaneth y Ramírez Montoya, Javier (2018). Relación de la toma de decisiones financieras con el nivel de conocimiento financiero en las mipymes. *Suma de Negocios*, 9 (19), 36-44. [Fecha de Consulta 17 de Octubre de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609964272004>

Almanza, Calderón & Vargas. (2018). TEORÍAS CLÁSICAS DE LAS ORGANIZACIONES Y EL GUNG HO. Revista Científica "Visión de Futuro", 22 (1), 1-18. [Fecha de Consulta 30 de abril de 2021]. ISSN: 1669-7634. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959311001>

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

INEGI, Micro, pequeña, mediana y gran empresa., 1999

Estadísticas tributarias en América Latina y el Caribe 2021 - México

AUTOR, S. (S/N de S/N de S/N). ADMINISTRAR PROYECTOS. Obtenido de ADMINISTRAR PROYECTOS: <https://administrarproyectos.com/que-es-el-diagrama-de-gantt/>

David, F. R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Décimo primera Edición.

DEVRIX. (27 de ENERO de 2021). EL FESTIVAL DE LA INFORMACIÓN. Obtenido de EL FESTIVAL DE LA INFORMACIÓN: <https://festivalegiptoenbarcelona.com/modelo-de-cascada/>

Gutiérrez Pulido, H. (1997). Calidad Total y Productividad. México, D.F.: Mc Graw Hill 1a. Edición.

MEARDON, E. (S/N de S/N de S/N). Atlassian's Advanced Roadmaps. Obtenido de Atlassian's Advanced Roadmaps: <https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/gantt-chart>

Monje Álvarez, C. A. (2011). [www.uv.mx](http://www.uv.mx). Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

NAFINSA. (2004). NAFIN. Obtenido de [https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion\\_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Finanzas/finanzas1\\_2.pdf](https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Finanzas/finanzas1_2.pdf)

Osterwalder, A. &. (2011). Centro Libros PAFP. Obtenido de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Question Pro. (s.f.). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

## 11. Anexos

### Anexo 1. Entrevista

#### ***Entrevista de primer encuentro con jefe de la empresa***

##### **Domicilio de la organización consultante**

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

##### **Antigüedad de la organización consultante**

5 años

##### **Giro de la organización consultante**

Comercial

##### **Mercados que atiende**

Sector público: gobiernos municipales y estatales

Sector privado: empresas constructoras, centros educativos, particulares.

**1. ¿Cómo nació la idea que dio origen al surgimiento de la empresa? ¿antigüedad?** Se constituyó desde el 2016

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

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

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

Du = Durango

Parque= Parque

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

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

**4. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?**

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

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

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

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

**6. ¿Ante qué dependencias se encuentra inscrita la empresa? (SCHP, IMSS)**

SHCP (diciembre de 2017), IMSS, Secretaria de Finanzas de Durango.

**7. ¿Existe un área de oportunidad en algún departamento o problema detectado a resolver en algún departamento como en la empresa en general?**

Principal interés en un sistema de control de almacén instalado hace poco, con el objetivo de controlar los materiales y herramientas, productos para reducir mermas y controlar el almacén.

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

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

Existen los siguientes departamentos:

Compras = 1 trabajador

Almacén = 1 trabajador

Dirección = 1 persona, propietaria

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

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

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

Mercadotecnia = externa

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

### ***Entrevista de primer encuentro con jefe de la empresa***

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

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

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

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

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

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

Algunas de las precisiones no cuentan con comprobantes deducibles.

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

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

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

No

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

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

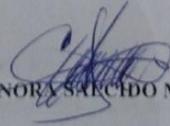
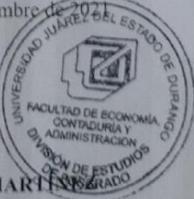
**7 ¿Cómo es el ambiente laboral en la empresa?**

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

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

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

## Anexo 2. Carta de Presentación del equipo de consultoría ante la empresaria

 <p><b>UJED</b> Universidad Juárez del Estado de Durango</p>	 <p>Facultad de Economía, Contaduría y Administración. Número de oficio/DEP/CA/278-2021 Asunto: Invitación</p>
<p>C. YOLANDA SARIÑANA</p>	
<p>PRESENTE.</p>	
<p>Por este medio me permito extender una cordial invitación para participar el proyecto de vinculación a través del servicio de consultoría que realizarán los alumnos de la Maestría en Estrategias Contables <b>RUTH RAMOS VEGA, LEONARDO OROZCO ORTEGA, AIRA JOSELINE CORIA CHALUP Y AYRTON OMAR ROMERO PONCE</b>, mismos se encuentran inscritos en el "CURSO INTEGRADOR" con el cual pretenden generar su trabajo terminal en la modalidad de Propuesta de Intervención Profesional para obtener el grado de Maestro en Estrategias Contables.</p>	
<p>Por lo anterior, me permito solicitar de la manera más atenta su autorización para que se efectúe el trabajo en mención en su empresa <b>DUPARK</b>, el cual es con fines académicos y del que se le proporcionará al finalizar un resumen ejecutivo resultado del proceso de consultoría. Dicho trabajo consiste en las siguientes etapas:</p>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conocimiento de la organización a través de la aplicación de instrumentos de obtención de información.</li><li>2. Análisis e interpretación de la información.</li><li>3. Diagnóstico de la situación actual de su organización.</li><li>4. Desarrollo y presentación de una Propuesta de Mejora.</li><li>5. Programa para implementación de la propuesta.</li><li>6. Resultados esperados.</li><li>7. Conclusiones.</li></ol>	
<p>El enfoque de la consultoría se dará en el área de Finanzas y Fiscal de su organización.</p>	
<p>Sin más por el momento y en espera de una respuesta favorable le envié un cordial saludo.</p>	
<p><b>ATENTAMENTE</b> "POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU" Victoria de Durango, Dgo., a 08 de septiembre de 2021 <b>JEFA DE LA DIVISION</b></p>	
<p>M.C. CLAUDIA NORA SANCHEZ MARTI</p>  	
<p>*lgh</p>	<p>Fanny Anitúa y Priv. de Loza C.P. 34000 Durango, Dgo. Tel: (618) 827-13-65 feca.ujed.mx</p>

## Anexo 3. Carta de Confidencialidad de la Información



### CARTA DE COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Victoria de Durango, Durango a 22 de septiembre de 2021

Yo: **Ruth Ramos Vega**, identificado con el número de matrícula 65703, en calidad de alumno de la maestría en estrategias contables con acentuación en finanzas, impartida por la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, teniendo como objetivo llevar a cabo el proyecto de estudio denominado "Propuesta de Intervención Profesional", para cubrir requerimientos del curso integrador del programa de posgrado señalado, manifiesto:

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

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

**PRIMERO:** Ayrton Omar Romero Ponce, mantendré bajo reserva y no podré propagar, difundir o usar en beneficio propio o de terceros la totalidad o parte de cualquier dato o información considerada como confidencial

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

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

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

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

**Ruth Ramos Vega**

Estudiante de la maestría en finanzas

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

Contadora General de Dupark

## Anexo 4. Carta de Aceptación de la propuesta de Intervención Profesional



Victoria de Durango, Durango a 22 de septiembre de 2021

### **ASUNTO: CARTA DE ACEPTACIÓN DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL.**

**M.F. ROSA MARTHA ORTEGA MARTINEZ**

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

**PRESENTE**

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

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

**Atentamente**

  
\_\_\_\_\_  
**C.P. Aira Joseline Coria Chalup**

**Firma de enterado**

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

**Contadora General de Dupark**

***Entrevista al Departamento de Contabilidad Interna***

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

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

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

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

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

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

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

**4.- ¿A qué actividad se debe la mayor cantidad de ingresos? Y ¿Cuál es el**

**orden ascendente en valor de la ponderación de los mismos?**

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

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

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

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

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

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

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

***Entrevista al departamento de crédito y cobranza***

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

No se contesto

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

No se contesto

**3. Ventajas competitivas**

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

**4. Políticas de la empresa para otorgar crédito**

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

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

A los clientes se les otorga crédito sin cobrarles interés.

*(Pendiente = tiempo de garantía)*

**5. Como es el ambiente laboral en la empresa?**

No se contesto

**6. Del 1 al 10 cuál es su satisfacción actual en la empresa**

No se contesto

### ***Entrevista al departamento de compras.***

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

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

El proveedor les otorga un plazo de hasta 30 días de crédito para liquidar Duparque maneja dos proveedores actualmente, uno ubicado en Monterrey y el otro en Chiapas, se empezó a tener problemas con los tiempos de entrega de los proveedores, por lo que los plazos de los contratos se podrían alargar generando problemas e inconvenientes con los clientes de Duparque para el suministro de sus productos.

#### **2.- Áreas de oportunidad que el empleado identifica en la empresa.**

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

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

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

No se contesto

#### **4.- Descripción de las ventajas competitivas de la empresa que el empleado identifica.**

No se contesto

#### **5.- ¿Cómo es el ambiente laboral en la empresa?**

No se contesto

#### **6.- Del 1 al 10 cuál es su satisfacción actual en la empresa.**

No se contesto

***Entrevista al departamento de Recursos Humanos***

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

No se contesto

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

No se contesto

**3.- ¿Se le otorga capacitación y actualización al personal y cada cuanto tiempo se realiza?**

No se contesto

**4.- ¿Todos los empleados cuentan con su contrato laboral respectivo?**

No se contesto

**5.- ¿Cómo es el ambiente laboral en la empresa?**

No se contesto

**6.- Del 1 al 10 ¿Cuál es su satisfacción actual en la empresa?**

No se contesto

## Anexo 6. Análisis FODA

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

## Anexo 7. Modelo CANVAS

### Modelo CANVAS

Diseñado para: S.A. de C.V.  
 Diseñado por: Ruth Ramos, Leonardo Orozco, Aira Coria, Omar Romero

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

## Anexo 8. Diagnóstico de semaforización



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

S.A. de C.V.



LORA Consultores

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

Fecha de elaboración: 25 de Septiembre 2021

No.	Información Seleccionada	Área del diagnóstico a la que pertenece	Fuentes de Información	Descripción de la información a obtener	No existe/ No proporcionado	Criterios de Evaluación (Semáforo)			Objetivo de la información solicitada.	Comentarios
	Pregunta									
1	¿Qué idea dio origen a la empresa?	Administración	Entrevista: Contador Gral.	Conocer la historia de la organización, incluyendo retos, logros, etc.		X			Conocer a la organización y sus antecedentes para una perspectiva más amplia de su situación.	Continuar así, la organización conoce la razón por la cual fue constituida y su historia.
2	¿Cómo se encuentra constituida la empresa?	Administración; Fiscal; Financiera	Entrevista: Contador Gral. / Solicitud de información (Acta constitutiva y Constancia de Situación Fiscal)	Conocer el tipo de sociedad, número de socios, objeto social, antigüedad, obligaciones fiscales, actividades económicas.		X			Conocer cuáles son las obligaciones fiscales que tiene actualmente la organización para analizar si coinciden con sus actividades, las actividades económicas en las cuales puede desarrollarse, su objeto social, entre otra información que permita analizar qué debería y hace la organización.	La organización tiene definido objeto social.
3	¿Cuenta con manuales de organización?	Administración; RRHH	Entrevista: Contador Gral.	Saber si existe una administración formal en la empresa: (plan de negocios, organigrama, misión, visión, manuales, perfiles de puestos, etc.)			X		Analizar si la organización cuenta con los recursos administrativo que apoyan la identidad organizacional, si estos son del conocimiento de sus colaboradores, conoce el perfil que deben cumplir sus colaboradores.	Área de mejora no crítica, falta estandarizar procesos.
4	¿Cuáles son los objetivos de la organización?	Administración; RRHH	Entrevista: Contador Gral.	Objetivos de la organización generales, a corto plazo, y planes de crecimiento.			X		Conocer si la organización cuenta con planes de crecimiento, cuáles son sus objetivos generales y específicos, además de los planes de la organización para alcanzar dichos objetivos.	Área de mejora no crítica, falta especificar objetivos.
5	¿Conoce a sus competidores directos y cuál es su ventaja frente a ellos?	Administración; MKT	Entrevista: Contador Gral.	Conocer quiénes son los competidores directos para la organización y que valor agregado aporta esta para diferenciarse.		X			Conocer a los competidores directos que considera la empresa, las ventajas que tienen los competidores con respecto a la empresa y viceversa, así como los planes que tiene la organización para hacer frente a estos. Información de apoyo para análisis FODA y CANVAS.	Continuar así.

6	¿Utiliza la organización tecnologías de la información en sus diferentes áreas?	Administración; Fiscal; Financiera; RRHH; MKT; Operaciones	Entrevista: Contador Gral.	Tecnologías de la información que utiliza la organización, el uso que se les da y su aprovechamiento.			X		Conocer los medios y apoyos de información que utiliza la organización, si todos conocen dichos medios, cómo los implementan y que tan clara y confiable es la información que está manejando la organización para su toma de decisiones.	Área de mejora no crítica, aprovechar tecnologías de la información actuales.
7	¿Todos los servicios contables y de nóminas se proporcionan dentro de la empresa?	Finanzas; RRHH; Fiscal	Entrevista: Contador Gral.	Conocer que actividades contables se llevan en la organización y cómo es su proceso de nóminas.				X	Conocer la confiabilidad, precisión y actualización de la contabilidad, valorar la veracidad de la información que esta refleja y cómo se encuentra alineada con las necesidades de la organización, además de valorar su situación con las nóminas que se generan.	Área de mejora, se genera plan de restructuración contable.
8	¿Cuál es su situación actual en materia de Seguridad Social?	Finanzas; RRHH; Fiscal	Entrevista: Contador Gral. / Solicitud de información (Opinión de cumplimiento, EMA, EBA)	Opinión de obligaciones en materia de seguridad social que tiene la organización, su cumplimiento.				X	Conocer el impacto de contribuciones de seguridad social en la organización, si son cumplidas en tiempo y de manera correcta. Además analizar si sus obligaciones son las correspondientes con la organización.	Área de oportunidad de mejora no crítica, capacitación a persona de RRHH encargada de nómina.
9	¿Conoce el costo la mano de obra en la empresa?	Finanzas; RRHH; Fiscal; Operaciones	Entrevista: Contador Gral. / Solicitud de información (EEFF, reporte de gastos)	Conocer si la organización conoce el costo de su MO, papeles de trabajos y procesos internos para el pago de MO.			X		Conocer si la organización conoce sus erogaciones por MO, si esto se encuentra tabulado o regido por algún criterio establecido, analizar la proporción que representa la MO dentro de la utilidad y gastos de la organización.	Continuar así.
10	¿Conoce cuál de sus servicios es más demandado?	Operaciones; Finanzas; MKT	Entrevista: Contador Gral.	Conocer los productos que oferta la empresa, cuál es el que cuenta con mayor demanda, la utilidad que este aporta.			X		Conocer los productos que ofrece la empresa, los productos de valor que agrega a estos, la demanda actual del mercado, el mercado al que se dirige la organización. Información de apoyo para análisis FODA y CANVAS.	Continuar así.

11	¿Se encuentra al corriente con sus obligaciones fiscales y las cubre siempre en tiempo?	Fiscal; Finanzas	Entrevista: Contador Gral. / Solicitud de información (Opinión de cumplimiento)	Constancia de situación fiscal de la organización, opinión de cumplimiento y papeles de trabajo.				X	Conocer cómo maneja la organización su administración fiscal, cuáles son sus obligaciones, si son cubiertas correctamente, detectar áreas de oportunidad fiscales.	Área de oportunidad de mejora, se genera plan de restructuración contable.
12	¿Cuál es la metodología del proceso de compra y la rotación de Cuentas por pagar?	Operaciones; Finanzas; Fiscal; MKT	Entrevista: Contador Gral.	Conocer el proceso de compras de la organización así como su rotación actual de las CXP, conocer plazos de pago.				X	Conocer procesos de compras y logística para valorar si son los adecuados para la organización, analizar rotación de cuentas por pagar para conocer algunas de las razones financieras de la organización, así como conocer el plazo que los proveedores otorgan a la empresa. (Afectación de IVA)	Área de oportunidad no crítica, delimitar y estandarizar proceso de compra y cuentas por pagar.
13	¿Cuál es la metodología del proceso de cobro y la rotación de Cuentas por cobrar a sus clientes?	Operaciones; Finanzas; Fiscal; MKT	Entrevista: Contador Gral.	Conocer el proceso de venta y gestión de cobro de la organización así como su rotación actual de las CXP, además de valorar si existen cuentas incobrables.				X	Conocer procesos de venta y logística para valorar si son los adecuados para la organización, analizar rotación de cuentas por cobrar para conocer algunas de las razones financieras de la organización, así como valorar la existencia de cuentas incobrables o procesos de ventas para analizar el tiempo de causación de sus impuestos.	Área de mejora, se genera modelo de administración de cuentas por cobrar.
13	¿La organización emplea el uso de caja chica? ¿Qué tan conveniente le resulta?	Operaciones; Finanzas; Fiscal	Entrevista: Contador Gral. / Solicitud de información (Reporte de gastos)	Conocer si la organización cuenta con caja chica, el proceso para solicitudes, requisitos para solventar gastos, información general de la política de caja chica.				X	Conocer el manejo que se le da a la caja chica, el porcentaje de gastos ND que se pagan por este medio, si existen políticas para el manejo de estas, valorar su importancia respecto a otras erogaciones.	Área de mejora, generar políticas de manejo de caja chica.
14	¿Conoce la empresa su punto de equilibrio?	Finanzas; MKT	Entrevista: Contador Gral.	Conocimiento de la empresa de productos a vender para alcanzar utilidades deseadas, punto de equilibrio actual.				X	Conocer la rentabilidad de la organización, si sus productos son redituables, margen de utilidad, cantidad de productos a vender para alcanzar sus objetivos y la combinación idónea de estos.	Área de mejora, se genera modelo de punto de equilibrio.
15	¿La empresa evalúa su información financiera para conocer su desempeño o evaluar futuros proyectos?	Finanzas	Entrevista: Contador Gral.	Identificar si la organización cuenta con información financiera y el uso que se le da a esta.				X	Conocer la información financiera de la organización, su veracidad y actualización que se le otorga, además de analizar si la información financiera existente es la adecuada para la organización y apoya a la toma de decisiones.	Área de mejora, se genera modelo de punto de equilibrio.

16	¿La empresa cuenta con un ambiente laboral positivo?	RRHH; Operaciones	Entrevista: Contador Gral. / Observación	Conocer el clima laboral con el que cuenta actualmente la organización.		X			Conocer cómo se encuentra actualmente la organización en clima laboral, la percepción que tienen los colaboradores de la organización y cómo se refleja dicha percepción en las actividades y resultados de los colaboradores.	Continuar así.
17	¿Cuál es el impacto económico del pago de los impuestos en la empresa?	Finanzas; Fiscal	Entrevista: Contador Gral. / Observación	Conocer el porcentaje que representa el pago de impuesto dentro de las erogaciones de la empresa.			X		Conocer el impacto económico que genera el pago de impuestos para la organización, si existe un plan por parte de estas para pagarlos, y el impacto de estos dentro de los flujos de efectivo de la organización.	Área de mejora no crítica, análisis de relación porcentual impuestos-erogaciones.
18	¿Se proporciona capacitación al personal de la empresa? ¿Con qué frecuencia?	RRHH; Operaciones	Entrevista: Contador Gral.	Conocer si la organización otorga capacitación a sus colaboradores y con qué frecuencia.		X			Conocer la actualización y capacitación que se le otorga a los colaboradores dentro de la organización. Apoyo para análisis FODA y CANVAS.	Continuar así.
19	¿Qué tipos de financiamiento utiliza la organización?	Finanzas; Fiscal	Entrevista: Contador Gral.	Conocer si la organización cuenta con financiamientos, de que tipo y con qué criterios.				X	Conocer los financiamientos a los que recurre la organización, el impacto que tienen estos dentro de la empresa, los requisitos, pagos, así como funciones financieras de apalancamiento.	Área de mejora, se genera modelo de presunción de ingresos y cómo desvirtuarlos.
20	¿Cuenta la organización con planes de logística?	Operaciones; MKT	Entrevista: Contador Gral.	Conocer si la empresa cuenta con planes de logística para sus compras y ventas, y cuáles son.		X			Conocer la logística de la organización, los beneficios que esta otorga y si la implementación de estas es la correcta para la empresa.	Continuar así.
21	¿La maquinaria con la que cuenta la organización se encuentra en buen estado?	Operaciones	Entrevista: Contador Gral.	Conocer si la empresa cuenta con activo fijo, el estado de este y el aprovechamiento que se le da dentro de la organización.		X			Conocer las herramientas y maquinaria que utiliza la organización, el uso que se le da, el estado de esta y el gasto que representa. Además de permitir obtener razones financieras.	Continuar así.

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

## Anexo 9. Diagrame de Gantt (Cronograma)

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



FACULTAD DE ECONOMÍA CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

División de Estudios de  
**POSGRADO**



**UJED**

UNIVERSIDAD JUÁREZ  
DEL ESTADO DE DURANGO

Durango, Durango a 19 de Octubre de 2021

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

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

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

¡MUCHAS GRACIAS!

ATENTAMENTE



**DUPARK**  
PLAYGROUND, OUTDOOR • SURFACING

C.P. YOLANDA SARIÑANA

## Anexo 11.- Estados financieros 2020

### Estado de resultados 2020

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

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

### Balance General 2020

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

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

## Anexo 12. Herramienta de cuentas por cobrar

### Modelo de Cuentas por Cobrar.

Administración de Cuentas por cobrar	
Datos (alimentar)	
<b>PRODUCTO:</b> Pasto sintético	
<b>Precio de Venta:</b>	\$ 450.00
<b>Unidades:</b>	\$ 8,634.38
<b>Costo de Ventas:</b>	\$ 310.50
<b>DATOS CONTABLES</b>	
<b>Ventas a credito:</b>	\$ 4,535,826.00
<b>Costo de Ventas:</b>	\$ 2,925,607.77
<b>Compras:</b>	\$ 2,897,945.00
<b>Inventarios:</b>	\$ 723,853.00
<b>Cuentas por cobrar:</b>	\$ 1,595,855.00
<b>Cuentas por pagar:</b>	\$ 1,546,293.00
<b>POLITICAS DE COBRANZA</b>	
<b>Dias de credito otorgado</b>	130 días
<b>Costo de la inversión en CXC</b>	10.00%
<b>Cuentas incobrables actuales</b>	1.00%
<b>Relajación</b>	
<b>Cuentas incobrables</b>	1.12%
<b>Incremento en ventas (un)</b>	996.28 uds
<b>Aumento de dias en CxC</b>	15 días más
<b>Dias de credito propuesto</b>	145 días
<b>Restricción</b>	
disminuirían, sin embargo se tendría menos costo de inversion en CXC	
<b>Cuentas incobrables</b>	0.88%
<b>Disminución en ventas (un)</b>	996.28 uds
<b>Disminución de dias en CxC</b>	15 días menos
<b>Dias de credito propuesto</b>	115 días
<b>DPPP</b>	
<b>Pronostico aceptación de DPPP</b>	45.00%
<b>Descuento por pronto pago</b>	10.00%
<b>Incremento en ventas (un)</b>	1,062.69
<b>Disminución de dias en CxC</b>	16 días menos
<b>Dias de credito propuesto</b>	114 días
<b>Resultados</b>	
Por cada opción en el cambio de estandares de credito:	
	<b>RELAJACIÓN</b> <b>RESTRICCIÓN</b> <b>DPPP</b>
Incremento/reducción en ventas	138,980.39    - 138,980.39    148,245.74
Costo/Ahorro marginal en CxC	- 23,630.40    21,052.54    1,466.52
Costo/Ahorro en cuentas incobrables	9,483.77    8,449.18
Costo/Ahorro por pronto pago	- 196,365.83
<b>Beneficio/ Costo total en la utilidad</b>	<b>\$ 105,866.21    -\$ 109,478.67    -\$ 46,653.57</b>
<b>Opción a elegir:</b>	<b>\$ 105,866.21</b> Mayor Beneficio marginal por la propuesta
<b>Supervisar credito</b>	
Revisión continua de las cuentas por cobrar para determinar si se esta pagando con los terminos establecidos.	
	<b>ACTUAL</b> <b>RELAJACIÓN</b> <b>RESTRICCIÓN</b> <b>DPPP</b>
<b>PCC:</b>	127    145    115    114    días
<b>Rot de CxC=</b>	2.77    2.48    3.13    3.16    veces

Anexo 13. Flujo de efectivo proyectado.

		AÑO 2022												
		Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Cédula de Ingresos</b>														
	Ventas pronosticadas	\$ 962,418.00	\$ 289,972.00	\$ 441,498.00	\$ 203,969.50	\$ 78,001.00	\$ 68,099.50	\$ 100,563.50	\$ 123,021.50	\$ 207,722.50	\$ 498,027.50	\$ 988,017.50	\$ 1,113,921.50	\$ 962,418.00
70%	VENTAS EFECTIVO	\$ 673,692.60	\$ 202,980.40	\$ 309,048.60	\$ 142,778.65	\$ 54,600.70	\$ 47,669.65	\$ 70,394.45	\$ 86,115.05	\$ 145,405.75	\$ 348,619.25	\$ 691,612.25	\$ 779,745.05	\$ 673,692.60
30%	Cobranza, Cuentas por cobrar	\$ 379,627.50	\$ 288,725.40	\$ 86,991.60	\$ 132,449.40	\$ 61,190.85	\$ 23,400.30	\$ 20,429.85	\$ 30,169.05	\$ 36,906.45	\$ 62,316.75	\$ 149,408.25	\$ 296,405.25	\$ 334,176.45
0%	COBRANZA 1 MES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	COBRANZA 2 MES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Venta de activo fijo	\$ -	\$ -	\$ 9,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Intereses por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	<b>Total de ingresos en efectivo</b>	\$ 1,053,320.10	\$ 491,705.80	\$ 405,040.20	\$ 275,228.05	\$ 115,791.55	\$ 71,069.95	\$ 90,824.30	\$ 116,284.10	\$ 182,312.20	\$ 410,936.00	\$ 841,020.50	\$ 1,076,150.30	\$ 1,007,869.05
<b>Cédula de Egresos</b>														
	Compras pronosticadas	\$ 615,947.52	\$ 185,582.08	\$ 282,558.72	\$ 130,540.48	\$ 49,920.64	\$ 43,583.68	\$ 64,360.64	\$ 78,733.76	\$ 132,942.40	\$ 318,737.60	\$ 632,331.20	\$ 712,909.76	\$ 615,947.52
65%	Programación de Cuentas por pagar	\$ 400,365.89	\$ 120,628.35	\$ 183,663.17	\$ 84,851.31	\$ 32,448.42	\$ 28,329.39	\$ 41,834.42	\$ 51,176.94	\$ 86,412.56	\$ 207,179.44	\$ 411,015.28	\$ 463,391.34	\$ 400,365.89
25%	COBRANZA 1 MES	\$ 202,468.00	\$ 153,986.88	\$ 46,395.52	\$ 70,639.68	\$ 32,635.12	\$ 12,480.16	\$ 10,895.92	\$ 16,090.16	\$ 19,683.44	\$ 33,235.60	\$ 79,684.40	\$ 158,082.80	\$ 178,227.44
10%	COBRANZA 3 MESES	\$ -	\$ -	\$ 61,594.75	\$ 18,558.21	\$ 28,255.87	\$ 13,054.05	\$ 4,992.06	\$ 4,358.37	\$ 6,436.06	\$ 7,873.38	\$ 13,294.24	\$ 31,873.76	\$ 63,233.12
	Sueldos y salarios	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00
	Interese por pagar	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
	Pago de impuestos	\$ -	\$ 76,815.84	\$ 4,191.68	\$ 20,556.48	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26,661.67	\$ 79,580.59	\$ 93,178.22
	Adquisición de activo fijo	\$ -	\$ 31,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Dividendos por pagar	\$ 687,833.89	\$ 467,431.08	\$ 380,845.12	\$ 279,605.68	\$ 178,339.41	\$ 138,863.60	\$ 142,722.40	\$ 156,625.47	\$ 197,532.06	\$ 333,288.42	\$ 615,655.59	\$ 817,928.49	\$ 820,004.67
	<b>Total de egresos en efectivo</b>	\$ 687,833.89	\$ 467,431.08	\$ 380,845.12	\$ 279,605.68	\$ 178,339.41	\$ 138,863.60	\$ 142,722.40	\$ 156,625.47	\$ 197,532.06	\$ 333,288.42	\$ 615,655.59	\$ 817,928.49	\$ 820,004.67
<b>Presupuesto de efectivo</b>														
	Total de ingresos en efectivo	\$ 1,053,320.10	\$ 491,705.80	\$ 405,040.20	\$ 275,228.05	\$ 115,791.55	\$ 71,069.95	\$ 90,824.30	\$ 116,284.10	\$ 182,312.20	\$ 410,936.00	\$ 841,020.50	\$ 1,076,150.30	\$ 1,007,869.05
	Total de egresos en efectivo	\$ 687,833.89	\$ 467,431.08	\$ 380,845.12	\$ 279,605.68	\$ 178,339.41	\$ 138,863.60	\$ 142,722.40	\$ 156,625.47	\$ 197,532.06	\$ 333,288.42	\$ 615,655.59	\$ 817,928.49	\$ 820,004.67
	<b>Flujo Neto de efectivo</b>	\$ 365,486.21	\$ 24,274.72	\$ 24,195.08	\$ -4,377.63	\$ -62,547.86	\$ -67,793.65	\$ -51,898.10	\$ -40,341.37	\$ -15,219.86	\$ 77,647.58	\$ 225,364.91	\$ 258,221.81	\$ 187,864.38
	Efectivo Inicial	\$ 550,000.00	\$ 550,000.00	\$ 550,000.00	\$ 550,000.00	\$ 49,999.00	\$ 49,998.00	\$ 49,997.00	\$ 49,996.00	\$ 49,995.00	\$ 49,994.00	\$ 49,993.00	\$ 49,992.00	\$ 49,991.00
	Efectivo Final	\$ 415,486.21	\$ 74,274.72	\$ 74,195.08	\$ 45,622.37	\$ 12,548.86	\$ 17,795.65	\$ 11,901.10	\$ 9,654.63	\$ 34,775.14	\$ 127,641.58	\$ 275,357.91	\$ 308,213.81	\$ 237,855.38
	Saldo mínimo requerido	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 499,999.00	\$ 499,998.00	\$ 499,997.00	\$ 499,996.00	\$ 499,995.00	\$ 499,994.00	\$ 499,993.00	\$ 499,992.00	\$ 499,991.00	\$ 499,990.00
	<b>Excedente o faltante de efectivo</b>	\$ 365,486.21	\$ 24,274.72	\$ 24,195.08	\$ 4,376.63	\$ 62,546.86	\$ 67,792.65	\$ 51,897.10	\$ 40,340.37	\$ 15,218.86	\$ 77,648.58	\$ 225,365.91	\$ 258,222.81	\$ 187,865.38

-----FIN-----