

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA LA EFICIENTE TOMA DE DECISIONES. CASO: EMPRESA DE SERVICIOS; FORLANCE”

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

PRESENTA:

C.P. LERBY HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ

DIRECTOR:

DR. JOSÉ G. HÉCTOR ROSAS LEZAMA

CODIRECTOR:

DR. JOSÉ LUIS MORENO RIVERA



Apizaco, Tlax., 07 de Abril de 2016

No. OFICIO: DEPI/099/16

ASUNTO: Se Autoriza Impresión de Tesis de Grado.

C.P. LERBY HERNANDEZ HERNANDEZ
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO
EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
No. de Control: **M13370016**
P R E S E N T E.

Por este medio me permito informar a usted, que por aprobación de la Comisión Revisora asignada para valorar el trabajo, mediante la Opción: **I Tesis de Grado por Proyecto de Investigación**, de la **Maestría en Ingeniería Administrativa**, que presenta con el tema: **"IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA LA EFICIENTE TOMA DE DECISIONES. CASO: EMPRESA DE SERVICIOS; FORLANCE"** y conforme a lo establecido en el Procedimiento para la Obtención del Grado de Maestría en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios de Posgrado e Investigación a mi cargo le emite la:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar un ejemplar del mismo debidamente encuadernado y seis copias en CD en formato PDF, para presentar su Acto de Recepción Profesional a la brevedad.

Sin otro particular por el momento, le envío un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

PENSAR PARA SERVIR, SERVIR PARA TRIUNFAR®


DR. JOSE FEDERICO CASCO VASQUEZ
ENCARGADO DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN.



Secretaría de Educación Pública
Instituto Tecnológico de Apizaco
División de Estudios de Posgrado
e Investigación

C.p.- Consecutivo.

JFCV/mebr



Apizaco, Tlax., 14 de Marzo de 2015

ASUNTO: Aprobación del trabajo de Tesis de Maestría.

DR. JOSE FEDERICO CASCO VASQUEZ
ENCARGADO DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN.
P R E S E N T E.

Por este medio se le informa a usted, que los integrantes de la **Comisión Revisora** para el trabajo de tesis de maestría que presenta el **C.P. HERNANDEZ HERNANDEZ LERBY**, con número de control **M13370016** candidato al grado de **Maestro en Ingeniería Administrativa** y egresado del **Instituto Tecnológico de Apizaco**, cuyo tema es: **"IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE PARA LA EFICIENTE TOMA DE DECISIONES. CASO: EMPRESA DE SERVICIOS; FORLANCE"**, fue:


A P R O B A D O

Lo anterior, al valorar el trabajo profesional presentado por el candidato y constatar que las observaciones que con anterioridad se le marcaron así como correcciones sugeridas para su mejora ya han sido realizadas.

Por lo que se avala se continúe con los trámites pertinentes para su titulación.

Sin otro particular por el momento, le envié un cordial saludo.

LA COMISIÓN REVISORA



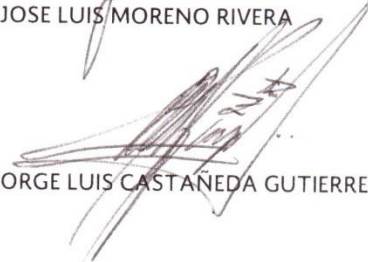
DR. J.G. HECTOR ROSAS LEZAMA



M.A. ROSA CORTES AGUIRRE



DR. JOSE LUIS MORENO RIVERA



DR. JORGE LUIS CASTAÑEDA GUTIERREZ

C. p.- Interesado

Agradecimientos

A mi esposa por haber sido un motor en mi vida y uno de los más grandes apoyos durante todo este trabajo, gracias Martha Beatriz Bueno Sánchez

A mis padres por haberme enseñado que todo proyecto que se inicia se debe terminar de la mejor manera y con la mayor pasión posible y que si uno trabaja duro las metas son alcanzables Nazario Hernández y Angélica Hernández

A mi director de tesis, Dr. Héctor Rosas Lezama por la gran cantidad de buenos consejos que me otorgó y todo el apoyo recibido de su parte en todo mi trabajo, y sabiendo que más que un asesor fue un amigo y guía académico.

A mi codirector, Dr. José Luis Moreno Rivera, por su atinada guía y esos momentos de mucho aprendizaje que me dio durante todo mi trabajo.

A mis hermanos y suegros que de una manera siempre les interesó el progreso que iba teniendo durante esta etapa de mi vida, gracias a todos ustedes.

INDICE

I. Antecedentes del problema	I
II. Planteamiento del problema	II
III. Justificación	III
IV. Objetivo de investigación.....	IV
V. Objetivos específicos	IV
VI. Alcances y limitaciones.....	IV
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	1
1.1 Análisis del estado del arte	1
1.2 Marco Teórico.....	7
1.2.1 Primer eje Epistemológico Proceso Contable.....	7
1.2.2 Terminología contable	11
1.2.3 Libro diario.....	12
1.2.4. Libro mayor.....	13
1.2.5 Catálogo de cuentas	14
1.2.5.1 Requisitos para elaborar un catálogo de cuentas	14
1.2.5.2 Instructivo del catálogo de cuentas	15
1.2.6. Estados financieros:.....	15
1.2.6.1 Objetivos de los estados financieros	16
1.2.6.2 Estructura de los Estados financieros	17
1.2.7. Contabilidad de las empresas de servicios	20
1.2.8. Ciclo básico de elaboración de información financiera en las empresas de servicios	20
1.2.9. Diferencias entre una empresa comercial y una de servicios.....	22
1.2.10. Sistemas de registro de inventario.....	24
1.2.11. Registro perpetuo	25
1.2.11.1 Ventajas y desventajas del método.....	25
1.2.11.2 Diferencias entre Estados financieros y registros analíticos y perpetuos.....	26
1.3 Segundo Eje epistemológico Proceso Administrativo.....	27
1.3.1. Fases del proceso administrativo.	28
1.3.2. Administración y planeación estratégica.....	30
1.3.2.1. Misión y Visión.....	31
1.3.2.2. Valores.....	32
1.3.2.3. Identificación del negocio.....	32
1.3.2.4. Negocio.....	33
1.4 Tercer Eje Epistemológico Indicadores de eficiencia y eficacia	33
1.4.1 ¿Qué son los indicadores?	34
1.4.2. Características generales para los indicadores de eficiencia y eficacia	34
1.4.3. Características internacionales de los indicadores.....	35

1.4.4. ¿Qué tipos de indicadores existen?	35
1.4.5. Indicadores de desempeño	36
1.4.6. Construcción de un indicador	37
1.4.7. ¿Qué es la meta, la línea base y como se relaciona con el indicador?	39
1.4.8. Beneficios de los indicadores de eficiencia y eficacia	42
1.5. Razones financieras	43
1.5.1. ¿Para qué sirven? y clasificación	44
1.5.2. Consideraciones para una buena aplicación de ratios	45
1.5.3. Análisis de las razones financieras y formas de calcularlas	45
1.5.4. Limitaciones de los ratios	50
1.6 Marco contextual	51
1.7 Marco Legal	53
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	56
2.1. Diseño de investigación	56
2.2. Diseño no experimentales	57
2.3. Tipo de investigación	57
2.4. Investigación longitudinal	59
2.5. Técnicas e instrumentos	59
2.5.1. La observación	60
2.5.2 La entrevista	61
2.6. Estrategia metodológica	62
2.7. Fases a desarrollar para el diseño y la implementación del modelo	63
2.8. Modelo administrativo contable	71
2.9. Costo de implementación	79
CAPÍTULO III MODELO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE	82
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y FUTUROS TRABAJOS	85
Trabajos Futuros	88
Bibliografía	97

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 Comparativo de indicadores de eficiencia y eficacia	41
Figura 1 Proceso de transformación de datos a estados financieros	10
Figura 2 El proceso Contable	10
Figura 3 Formato de libro diario	13
Figura 4 Formato de libro Mayor	14
Figura 5 Estado de resultados	18
Figura 6 Balance General	18
Figura 7 Ciclo Básico de elaboración de información financiera	21

Figura 8 Estados Financieros Básicos	21
Figura 9 Diferencias entre empresa de servicios y comercial en el estado de resultados y balance	23
Figura 10 comparación entre método analítico y perpetuo	27
Figura 11 Fase dinámica y mecánica de la administración	29
Figura 12 Administración del negocio.....	29
Figura 13 ¿Cómo formar la misión y visión?.....	32
Figura 14 Características generales para los indicadores de eficiencia y eficacia	35
Figura 15 Pasos para construir un indicador.....	37
Figura 16 Diseño de investigación.....	56
Figura 17 Estrategia Metodológica	62
Figura 18 Proceso administrativo y contable de Forlance.....	65
Figura 19 Formatos para inventarios.....	73
Figura 20 Formatos para Nominas e Ingresos.....	73
Figura 21 Formato para el control administrativo.....	74
Figura 22 Etapas del modelo	82

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Congruencia.....	89
Anexo 2 Instrumento de recolección de datos	90
Anexo 3 Cuestionario para entrevista a profundidad.....	91
Anexo 4 Aplicación del cuestionario para entrevista a profundidad.....	92

I. Antecedentes del problema.

Actualmente existe un gran problema en el ámbito mipyme, ya que aunque estas empresas son las que generan la mayor cantidad de empleos en el país, y al mismo tiempo son las que tiene mayor presencia en el ámbito empresarial, estas no logran alcanzar niveles de madurez como empresas, por ende tienden a desaparecer. Como lo menciona CNN expansión (15 de Enero del 2013) en su artículo “las pymes generan el 81% de empleo en México”: las Pymes generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, detalla Banca Empresarial Banamex. Su estatus de generadoras de empleo debería colocarlas en mejores condiciones de contratación y trabajo. Por esta misma razón las mipymes deberían de tener ese impulso de crecimiento y apoyo para su realización como empresas, sin embargo muchas de ellas están dejadas al olvido.

El factor relevante para este caso de estudio se centra en la gestión de las mipymes; en un artículo publicado por el Consejo de la Comunicación y voz de las empresas (7 de Julio 2011), dice que en el estudio publicado sobre el “comportamiento de las Pymes en México”, 43% de las empresas fracasan por errores y sólo dos de cada diez empresarios están capacitados para administrar su propio negocio. De acuerdo a datos de la Condusef (7 de Julio 2011), y de la Secretaría de Economía, (SE, 7 de Julio 2011), mencionan que 65 de cada cien empresas nuevas que se crean en un año desaparecen antes de los dos años de vida por una deficiente administración, por lo que se puede decir, que la mipymes tienden a morir en poco tiempo, por falta de un proceso administrativo eficaz que ayude a éstas a poder crecer, mantenerse y superar su periodo de madurez.

Por lo antes expuesto, el presente estudio de investigación se centra, como caso de estudio en la micro empresa FORLANCE, con el fin de implementar un modelo administrativo y contable que permita dar apoyo a la micro empresa en cuestión e impactar en optimización de recursos, haciéndola más rentable.

El trabajo tendrá la siguiente estructura: Introducción, Capítulo 1 Fundamentos teóricos, Capítulo 2 Metodología, Capítulo 3 Modelo administrativo y contable, y Capítulo 4 Conclusiones y trabajos futuros

En la introducción se plantean los objetivos generales, específicos, pregunta de investigación, alcance y limitaciones del trabajo con el fin de establecer el motivo de la investigación.

Capítulo 1 habla de los Fundamentos teóricos; al inicio de este capítulo se encontrará lo que es el estado del arte ya que se deben de conocer las últimas investigaciones realizadas con respecto al mismo tema de investigación, este abarcará los dos ejes epistemológicos que se necesitan para poder llevar a cabo la implementación del modelo, es decir, se tomará el proceso contable con todas las características necesarias para su correcta aplicación y después el proceso administrativo, tomando el ciclo básico de la administración, que será el segundo eje epistemológico que apoyara a la creación del modelo junto con las razones financieras y los indicadores que permitirán la evaluación y comparación de los resultados.

Capítulo 2: Metodología; en este capítulo se describirá la forma en que se desarrollará la investigación, junto con el desarrollo del modelo propuesto y la forma de recolectar los datos del modelo en los dos periodos de tiempo establecidos.

Capítulo 3: Propuesta del modelo; en este capítulo se plantea el modelo que se debe de seguir, así como los pasos necesarios para su puesta en práctica y la forma de recolectar datos.

Conclusiones y trabajos futuros; Una vez aplicado el modelo, y recolectado todos los datos, se llevará a cabo la comparación de los resultados obtenidos en los dos tiempos, así como las conclusiones a que se llegó en base al modelo aplicado, también se concluirán aspectos como objetivos generales y específicos, si fueron alcanzados o no, y en qué grado. Al finalizar se harán algunas recomendaciones a trabajos futuros.

II. Planteamiento del problema.

Actualmente se ha visto, que la mayoría de las empresas que fueron establecidas o creadas por personas emprendedoras con ganas de crear una micro empresa; sin embargo, esas mismas personas, la mayoría de las veces, carecen de conocimientos, herramientas y estrategias, por decirlo de algún modo “especializadas” para el correcto manejo y administración de las mismas. Aunque estos emprendedores, conocen mejor que nadie lo que venden (producto o servicio), se asume que su

desconocimiento en la administración de recursos (monetarios y humanos), da como resultado que las micro empresas no tengan un futuro cierto.

Dado que las MiPymes, carecen de sistemas administrativos y contables formales, es necesario hacer la implementación de un modelo administrativo y contable, con el fin de formalizar sus procesos, dicho modelo permitirá optimizar los recursos de la empresa del sector servicios especializada en capacitación empresarial, denominada Forlance.

Una vez establecida la problemática en cuestión se plantea la siguiente pregunta de investigación:
¿Cómo ayudarán los procesos administrativos y contables a la micro empresa Forlance?

III. Justificación

Se sabe que la mayoría de micro empresas, se crean con fines de lucro, es decir generar utilidades o ganancias para sus dueños, y que esas ganancias no solo vienen del producto o servicio que comercialicen, sino también del buen uso de sus recursos monetarios de ahí la importancia de crear un modelo administrativo contable adaptado a las necesidades de una mipyme.

Crear un modelo administrativo contable apoya al micro empresario a usar de manera más eficiente y eficaz sus recursos y así mismo maximizar sus ganancias, ya que al pasar de una administración empírica a una administración formal establecida desde el proceso básico, planear, organizar, dirigir y controlar, y crear una contabilidad que le permita conocer cómo se encuentra su empresa en plano financiero le otorga la posibilidad de poder hacer una mejor toma de decisiones basadas en información oportuna y sustancial, dando como resultado la optimización de sus recursos

La implementación del modelo propuesto dentro de la empresa Forlance le proveerá una guía definida de cómo hacer la transformación del empirismo al formalismo, con la finalidad de orientar objetivamente la toma de decisiones y poder tener un uso más eficiente y eficaz de los recursos con los que cuenta, aportando un mejor desarrollo en sus operaciones y dándole la posibilidad de impulsarse hacia nuevos rumbos.

IV. Objetivo de investigación.

El Objetivo general de esta investigación es el de modelar el proceso básico administrativo y contable, mediante la identificación de indicadores financieros e indicadores de eficacia, para adaptarlos en una micro empresa de servicios, FORLANCE, que servirá como caso de estudio, con el fin de optimizar los recursos y hacerla más rentable.

V. Objetivos específicos

- Realizar diagnóstico de la empresa para identificar la situación actual.
- Identificar indicadores financieros y de eficacia, propios para una mipyme de servicios de capacitación. (caracterizar variables)
- Modelar un proceso administrativo y contable, que considere indicadores financieros y de eficacia, que atienda las necesidades de la micro empresa FORLANCE.
- Determinar estrategias para la implementación del modelo del proceso administrativo y contable, en la micro empresa a partir de los resultados obtenidos en la primera evaluación.
- Implementación del proceso administrativo y contable para la obtención de resultados, categorizado como diagnostico final.
- Comparar la información entre ambos diagnósticos del periodo inicial contra el periodo final siguiendo los mismos indicadores, para tener un marco comparativo entre ellos y así obtener la validez del modelo.

VI. Alcances y limitaciones.

El presente trabajo de investigación tendrá el alcance de una micro empresa que se encuentran ubicada en el Estado de Tlaxcala, municipio de Apizaco, en el sector de servicios, del cual forma parte la empresa FORLANCE, dedicada a la capacitación particular y empresarial en materia de idiomas, los procesos en los que se centra la implementación del modelo administrativo y contable, serán las áreas administrativa y contable.

Por las características propias de la empresa FORLANCE, se consideró en el proceso de implementación del modelo administrativo y contable, un periodo mínimo de 4 meses, para mostrar algunos resultados benéficos, con la posibilidad de expandirse más, si la aceptación es buena por parte del microempresario.

Se omite la aplicación del modelo administrativo y contable a las áreas del servicio directo al cliente. Por la infraestructura actual que cuenta la empresa Forlance, el presente proyecto de investigación considera que los costos en que se incurrirán son nulos, lo cual hace factible la implementación del modelo administrativo y contable.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 Análisis del estado del arte

Para poder hacer un análisis del estado del arte sobre el tema en cuestión se presenta el siguiente sumario, que muestra las investigaciones más recientes que existen con relación al tema. Y el cual se presenta en una manera dividida por eje de investigación; administrativo, contable (eficiencia) e indicadores (eficacia). Y se catalogan en un orden de impacto directo al trabajo de investigación.

Sumario del Estado del Arte

Fuente	Nombre del artículo	Problema encontrado en las mipymes	Posible solución	Aportación al trabajo de investigación
Eje epistemológico (administración y eficacia)				
Condusef (2011)	Errores más comunes del empresario MiPyme	La mala administración del negocio es una de las causas principales del fracaso de las MiPymes. Muchas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. Además, también es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, y eviten cualquier insinuación de asesoría o apoyo. Ante este panorama, la capacitación en administración se presenta como esa plataforma que requieren muchas MiPymes para competir no sólo en el mercado doméstico, sino también para mirar hacia el exterior.	La página de Secretaría de economía a través de contacto pyme ofrece capacitación para emprendedores Método empleado: Censos Económicos	Este artículo menciona exactamente acerca del problema que se plantea en la parte introductoria de la presente investigación, ya que menciona que el principal problema que se tiene en las microempresas es la falta de un proceso administrativo y contable siendo este mismo problema el que da pie al presente trabajo de investigación.
Castillo Ericka (2010) gerente del programa de desarrollo pyme en Adecco.	5 problemas de las MiPymes para el éxito	Limitantes como la capacidad de modernización, innovación de productos e inversión en tecnologías y estrategias, además de debilidades como la falta de asesoría empresarial, deficiente	Se ofrece un programa denominado México emprende Método empleado: Cuestionario	Existen problemas en los dos ámbitos de investigación haciendo más énfasis en el aspecto administrativo, dado que al presentarlo como una carencia importante, este da

		administración, talento no calificado, desconocimiento de mercados y sistemas de calidad, son algunas de las áreas a trabajar en las pequeñas empresas. "Según nuestra experiencia, las posibilidades de éxito de este tipo de empresas en el mercado local son en promedio del 25% al 30%, por debajo de la media mundial que es de alrededor del 40%", precisó Castillo.		como resultado la inadecuada toma de decisiones por parte de los dueños de microempresas, aportando una vez más el mismo problema que se plantea en la introducción.
Zevallos, E. (2003). Senior Fundes Revista CEPAL	Micro, Pequeñas y medianas empresas en América Latina	Las demandas de los empresarios suelen ser muchas, no tanto por la falta de acciones sino por su ineficacia. De ahí la importancia de indagar más a fondo en la operatoria de los programas mismos. Como parte de las investigaciones del Programa Mejoramiento de las Condiciones del Entorno Empresarial a nivel internacional	La mayoría de los Países latinoamericanos examinados carece de sistemas de suministro de toda la información pertinente en un solo lugar (one-stop-shop). Sin embargo, algunos de ellos han empezado a establecer ventanillas únicas (para trámites), con el apoyo de organizaciones intermedias Nacionales o Internacionales. Método empleado: Censos	Se observa claramente que existen demasiados problemas en el ámbito pyme, y estos abarcan diferentes conceptos. Habla de la ineficacia de la información para una correcta toma de decisiones así como de un proceso que lleve a obtener esta información.
Trujano, G. (2005) universidad Anáhuac	SEMINARIO "La Globalización como oportunidad de Desarrollo de las Microempresas. Mejorando las capacidades del Empresario"	Derivado de las características antes enumeradas, podemos decir que el rasgo fundamental de las microempresas es la precariedad y que de hecho, existe un alto porcentaje de casos en los que la unidad económica es más una estrategia de supervivencia familiar que una verdadera fuente de acumulación de capital.	En el sector de la microempresa las redes son vitales y su afán no es solo económico, sino que intervienen valores como la solidaridad, la conformación de capital social Método empleado: Cuestionario Censos	Se habla más de un artículo de globalización pero toca un punto clave de la precariedad de las pymes en un ámbito global. Obviamente enfocado en lo que se refiere a la pyme en general y al uso de información, el cual es casi nulo, debido a no contar con la información de manera oportuna.
Kaufman, D. Economista del banco mundial	El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana	Entre los problemas más importantes relativos a éstas y que hemos encontrado registrados, destacan los siguientes: carencia de recursos tecnológicos, y la casi nula aplicación de adecuados	Los diferentes programas emprendidos por el gobierno a través de sus secretarías, especialmente la SECOFI, BANCOMEXT,	El apoyo de sistemas creados por el gobierno pueden servir de apoyo a la creación de un "traje a la medida" para las micro, pequeña y mediana empresa y que dé como

		sistemas de planificación empresarial, y en general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos.	SECTUR y otras dependencias, tendientes a capacitar a los micro, pequeños y medianos empresarios, para que estén en posibilidad de hacer frente a los retos de la globalización podrían ser una opción para solucionar el problema aunque resultan insuficientes y en gran medida inadecuados Método empleado: Censos	resultado una información correcta para poder hacer una correcta toma de decisiones. Este es una posible forma de acercar el trabajo de investigación a una forma de apoyar al sector microempresarial.
Flores. M (2012) Universidad de Salamanca Postgrado	Xxvii cursos de especialización en derecho Especialidad de derecho administrativo	Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños. Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.	Es una tarea de los empresarios, las Cámaras, así como de la sociedad en su conjunto, exigir que el gobierno establezca y ejecute políticas públicas que sienten condiciones adecuadas para alentar la competitividad de las empresas, especialmente de las MIPYMES. Es indispensable apoyarlas para seguir creciendo pero sobre todo para fortalecerse, tecnificarse e integrarse de mejor manera en el aparato productivo nacional. Método empleado: Estudio de casos	Se exige una herramienta que posibilite el cambio de una administración empírica a una más especializada con el fin de hacer competitiva a la microempresa, ofreciendo la presente investigación una herramienta que pueda otorgar este servicio.
Bañuelos, F. Licenciado en Administración de Empresas egresado de la Universidad la Salle (2011)	La MiPyme saludable parte 1: el esqueleto o la estructura organizacional	Muchas organizaciones en México, principalmente las Mipymes, no cuentan con una estructura organizacional sólida. Por tanto es complicado que logren alcanzar niveles de maduración altos y que logren desarrollarse.	La estructura organizacional, es la forma que le permite a la empresa realizar su misión, operar día a día, adaptarse a los cambios del entorno y reaccionar a las situaciones que se le presentan.	El poder tener un diagnóstico de nuestra empresa ayudará a que esta pueda sobrevivir al crecimiento y un mayor fortalecimiento de la misma.

			<p>División del trabajo</p> <p>Procedimientos.</p> <p>Puestos.</p> <p>Organigrama</p> <p>Manuales</p> <p>Administrativos.</p> <p>Método empleado: Cuestionario y estudio de casos</p>	
<p>Eligio Espinoza Méndez e Irena Hejduk (Doctores en Economía)</p>	<p>Modelo de administración de la mejora continua para pequeñas y medianas empresas mexicanas</p>	<p>Sérvulo Anzola (2002), Joaquín Rodríguez (2002), Rodolfo E. Biasca (2005) y Sergio H. Kauffman (2001), son los investigadores que más han estudiado el sistema interno de trabajo de las Pymes mexicanas, y coinciden con las más importantes características de ellas, las cuales se pueden resumir en los siguientes puntos:</p> <p>Sistema de trabajo sin una administración formal.</p> <p>Existe un pobre involucramiento de los trabajadores en el diseño del trabajo. etc.</p>	<p>Emplear un modelo administrativo en base a diferentes modelos ya existentes.</p> <p>Método empleado: Encuesta y Entrevista a profundidad</p>	<p>Señala que se debe de presentar un modelo que se adapte a las necesidades de las microempresas y logre darles un mayor involucramiento, tanto al personal como a dueños.</p>
<p>López, C (2010) Semana Nacional PYME bicentenario SE</p>	<p>Una visión competitiva para impulsar el crecimiento de mi empresa.</p>	<p>Las principales necesidades y problemas de las Pymes se derivan de su naturaleza familiar, enfrentando severas limitaciones Relacionadas. Con:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asesoría empresarial -Deficiente administración -Recursos humanos no calificados -Desconocimiento de oportunidades de negocio y de nuevas tecnologías -Mala organización que deriva en una producción de baja calidad -La falta de acceso al financiamiento 	<p>Ser competitivo implica mantener sistemáticamente ventajas comparativas que nos permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.</p> <p>En México existen diferentes programas que promueven la competitividad de las pymes, una de ellas es EVOLUTIA.</p> <p>Método empleado: Cuestionario y Censos</p>	<p>Acercarse a empresas ya establecidas, que fomentan la participación de la pymes en México, ayudando a dejar atrás al empresario empírico y formando especialistas en administración de sus empresas, otorgándoles control de la información que genera su empresa y de las formas de dirigirla.</p>
<p>Eje epistemológico (Contable y eficiencia)</p>				

International Accounting Standards Board (IASB)	NIIF para Pymes	Falta de homogeneidad por parte de las pymes al presentar su información financiera, dando como resultado la creación de esta norma internacional.	Creación de una norma que es presentada de manera autónoma de las otras niifs y la cual entrará en vigor el 1 de enero del 2014 (no en todo los países) Método empleado: Censos	Un sistema estándar de información financiera que se adapta exclusivamente al sector pyme de todo el mundo haciendo más práctico la implementación de un uso contable y el control de la información financiera.
CONUSFE (2011)	Errores más comunes del empresario Pyme	Mala previsión financiera: Con más frecuencia de lo que se cree, los empresarios caen en la trampa de la mala planeación financiera porque no determinaron con anticipación los fondos necesarios para poner en marcha la empresa y cómo van a obtener el capital. Por ello, hay que definir previamente la estructura financiera de la empresa y hacer una previsión de su rentabilidad a mediano plazo. No es aconsejable centrarse solamente en anticipar las inversiones de activo fijo. Contempla también los gastos de capital de trabajo y posibles gastos derivados de oportunidades que te brinda el mercado, como un descuento especial por pago anticipado o la compra de una remesa a precio de oferta.	La página de Secretaría de economía a través de contacto pyme ofrece capacitación para emprendedores Método empleado: Censos Económicos	Habla exactamente del problema que aborda el tema de investigación, el mal uso de un sistema contable que permita visualizar la forma de llevar a cabo una planeación financiera adecuada.
Frías, D Contador Público por la Universidad Nacional Autónoma de México (2011)	El ABC de la administración financiera de tu MiPyme: El Balance General	No existe información financiera en las Pymes, lo cual genera un gran desconocimiento por parte del empresario en la salud económica con la que cuenta su empresa.	La gran ventaja de saber interpretar el balance general reside en poder entender cómo se encuentra la situación financiera de nuestra empresa en todo momento para poder tomar decisiones acertadas sobre cómo invertir nuestros recursos. Método empleado: Cuestionario y entrevista a profundidad	Es fundamental conocer la situación financiera de una empresa, sino existe un proceso contable que lleve a obtener los estados financieros básicos no hay forma de tomar las decisiones más convenientes para la empresa
Frías, D	El ABC de la administración	Los que somos dueños de PYMES: dirigimos el barco con los	Aunque gran parte de la administración financiera	Tener información contable ayuda a poder generar una

Contador Público por la Universidad Nacional Autónoma de México (2011)	financiera de tu MiPyme: activos, pasivos y el capital contable	ojos totalmente vendados; es decir, administramos la empresa sin tomar en cuenta la información financiera básica del estado que guarda nuestro negocio, conformándonos únicamente con ver cuánto quedó al final del mes en nuestra cuenta de cheques. Si quedó suficiente, muy bien, pero es más común el caso contrario, cuando no quedó suficiente dinero y lo peor de todo es que no sabemos por qué.	depende de saber utilizar nuestro sentido común, contar con información financiera confiable y actualizada, puede ser la diferencia entre tomar una buena y una mala decisión. Una buena decisión hará a nuestro negocio más fuerte; una mala decisión podría llevarlo a la quiebra. Método empleado: Cuestionario y entrevista a profundidad	toma de decisiones más confiable y así ofrecer un mejor rumbo a estas mismas.
Mejía soto, e., montes Salazar, c. A. & montilla Galvis, o. D. J. (2008).	Fundamentos teóricos del modelo contable común para las mipymes de América latina: una alternativa a la regulación contable internacional iasb.	Los estándares internacionales se orientan hacia la protección del capital financiero especulativo mundial. Las empresas colombianas, fundamentalmente Pymes, requieren un mantenimiento de capital operativo o físico que permita consolidar su estructura, crecimiento y expansión, lo necesitan para contribuir al desarrollo nacional.	Adaptación al IASB para poder tener uniformidad en su forma contable. Método empleado: Cuestionario y estudio de casos	Aunque es algo importante el estandarizarse a nivel mundial en base al IASB es aún más importante con empezar con algo más simple y con miras hacia estándares internacionales, por lo tanto es importante conocer que es un proceso contable e ir encaminándolo hacia una perspectiva internacional. .

Fuente: Elaboración propia, tomado de los autores anteriormente citados.

Una vez que se analizaron los diferentes autores antes mencionados, se puede ubicar con mayor claridad el problema que se plantea en la investigación, ya que estos autores mencionan que existen problemas importantes en el sector micro empresarial, y que las mayores carencias que se presentan son:

- ✓ Falta de acceso a recursos financieros,
- ✓ Administración formal,
- ✓ Contabilidad,
- ✓ Tecnología obsoleta
- ✓ Entre otras.

Es por eso que se obtiene la inquietud de llevar a cabo la presente investigación, y poder identificar las causas que originan pérdidas económicas ocultas ocasionando que la empresa sea poco rentable y que se considera como un problema; se opta por atender la administración formal y la contabilidad como recurso para resolver los problemas de rentabilidad de una mipyme. Es así como este estado del arte nos ofrece diferentes opiniones de la situación en la que se encuentra este sector micro empresarial, y por lo cual ofrece un área de oportunidad y de investigación.

1.2 Marco Teórico

El trabajo de investigación comprende tres ejes epistemológicos: siendo el administrativo, contable e indicadores de eficiencia y eficacia; los cuales se describirán en este capítulo con el fin de tener las teorías en la que se fundamenta el modelo administrativo contable, es así que el primer eje epistemológico se referirá al aspecto contable, en el cual se observarán las características que se deben de tener en cuenta para la elección de los métodos técnicas y normas que van a regir el primer eje.

1.2.1 Primer eje Epistemológico Proceso Contable

La contaduría es una disciplina que proporciona información financiera y que permite controlarla a través de sus diferentes ramas, las cuales; registran, controlan, evalúan, regulan y comprueban la información financiera (Sánchez Oscar, Mota Martha & Sotelo María, 2008).

La contabilidad constituye una actividad de prestación de servicios cuya función es proporcionar información cuantitativa acerca de las entidades económicas. La información, primordialmente, es de naturaleza financiera y tiene como fin ser útil para la toma de decisiones de carácter económico (William Pyle, John White & Kermit Larson, 2004).

La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad, y que produce sistemática y estructuradamente información financiera (Sánchez Oscar, Mota Martha & Sotelo María, 2008).

Los principales interesados de la información contable son; bancos, mayoristas, fabricantes, dependencias gubernamentales, sindicatos e inversionistas. Los informes contables son el producto terminado del proceso contable, sin embargo, se considera ventajoso empezar el estudio de la contabilidad precisamente considerando su forma y contenido. Los informes contables sirven para proporcionar a la administración y a los terceros interesados, una visión concreta acerca de la rentabilidad y posición financiera de un negocio, los dos informes contables más importantes son el estado de resultados y el balance general (William Pyle, John White & Kermit Larson, 2004).

Normas de Información Financiera A-3 en lo subsecuente (NIF): En consecuencia, el propósito de los estados financieros surge de una necesidad de información, la cual es requerida por interesados internos y externos en una entidad. El interesado primario, es la administración de la entidad y, en seguida, los interesados externos.

Un buen sistema contable debe de permitir:

- a) Que los datos generados por las transacciones se capten y registren
- b) Convertir los datos anteriores en información financiera de calidad
- c) Que los empresarios y la gerencia puedan decidir si:
 - i) Las utilidades están de acuerdo a lo que se convino
 - ii) Los recursos que posee la empresa permitirán pagar sus deudas y generar utilidades
 - iii) Tienen posibilidades para expandirse (o incluso cerrar)
 - iv) Requerirá fondos adicionales o pueden retirarlos de la empresa.
- d) No distraer al administrador con información inútil.

Es importante tomar en cuenta la regulación contable para lo ya antes mencionado, ya que para el manejo de la información contable debemos de tener en cuenta las Normas de Información Financiera por sus siglas NIF's.

Anteriormente se manejaban los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados ya que eran ellos los que daban paso para poder hacer un uso de información de calidad y confiable, estos eran: Los principios de contabilidad generalmente aceptados:

- El Principio de la Entidad
- El Principio del Período en Marcha

- El Principio del Período Contable
- El Principio de Enfrentamiento
- El Principio del Conservatismo
- El Principio del Costo
- El Principio de Relevación Suficiente
- El Principio de la Unidad Monetaria
- El Principio de la Consistencia

Estos principios tuvieron lugar por mucho tiempo en el uso y manejo de la información contable, sin embargo, actualmente han sido sustituidos por las NIF's, a partir de 2006 esos principios fueron sustituidos por la NIF A-2, quedando de la siguiente manera y con el siguiente nombre: Postulados Básicos;

- Entidad económica
- Negocio en marcha
- Dualidad económica y consistencia
- Devengación contable
- Asociación de costos y gastos con ingresos y valuación
- Consistencia
- Sustancia económica
- Valuación

En base a estos postulados básicos se debe de generar, manejar y presentar la información financiera. Con el fin de que se dé una correcta toma de decisiones sobre la empresa.

Dos aspectos importantes de la contabilidad son la transacción y lo que respalda a la misma; por tanto hablaremos de la transacción y el documento mercantil.

Las transacciones, constituyen la materia prima del proceso contable, el cual consiste en la identificación, el registro y el resumen de sus efectos en informes periódicos, que habrán de ser utilizados tanto por la administración como por otras personas con autoridad para decidir (William Pyle, John White & Kermit Larson, 2004).

El documento mercantil es, por lo tanto, el escrito por el que se deja constancia de la transacción realizada por la entidad, la variación interna de su patrimonio o la consecuencia de un evento económico externo (Bernal, M 2004).

Actualmente existen diversas formas de realizar esas transacciones, manual o digital, las empresas que llevan los sistemas manuales son casi nulas, la gran mayoría utiliza formas y procesos digitales, desde paquetes contables hasta software más especializados e integrador. La documentación mercantil proporciona evidencia de las transacciones realizadas y constituyen la base de los asientos contables en que se registran las transacciones (William Pyle, John White & Kermit Larson, 2004).

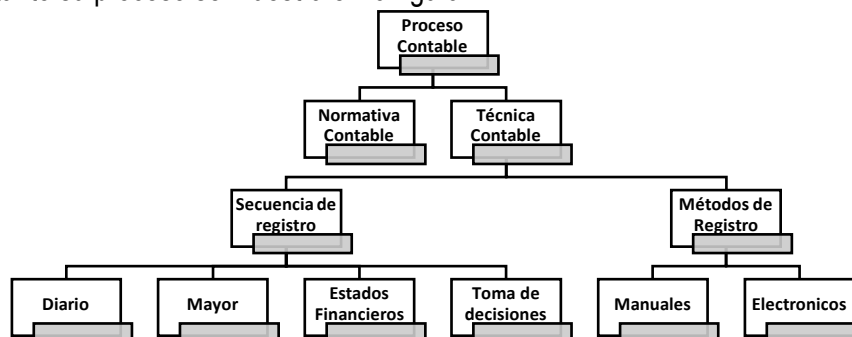
En base a lo ya planteado se puede decir que la función de la contabilidad es: La contabilidad transforma datos económicos en información financiera como muestra la figura 1, (William Pyle, John White & Kermit Larson, 2004).



Fuente: Tomado de William Pyle, John White & Kermit Larson, 2004 y editado por C.P. Lerby Hernández.

Figura 1 Proceso de transformación de datos a estados financieros

La contabilidad es útil porque registra lo que pasa con los recursos de la empresa, propicia el control y brinda información de lo que posee, de lo que han aportado los dueños acreedores, de lo que se adeuda y los resultados que ha generado, etc. Por lo anterior, la contabilidad es necesaria en todas las empresas sin importar el tamaño o actividad (Sánchez Oscar, Mota Martha & Sotelo María, 2008) y por tanto su proceso se muestra en la figura 2.



Fuente: Graciela Picazo Cornejo, *Proceso contable*, 2012, pág. 5

Figura 2 El proceso Contable

1.2.2 Terminología contable

A continuación se ofrecen definiciones contables sobre algunas terminologías necesarias para la comprensión de la contabilidad básica (Sánchez Oscar, Mota Martha & Sotelo María 2008).

Activo: recursos o bienes con los que cuenta la entidad para cumplir su objetivo (Sánchez Oscar, Mota Martha & Sotelo María 2008).

NIF A-5:Un activo es un recurso controlado por una entidad, identificado, cuantificado en términos monetarios y del que se esperan fundadamente, beneficios económicos futuros, derivado de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad

Pasivo: adeudos de la empresa. Podemos decir que son los recursos ajenos o la fuente externa de los recursos (Sánchez Oscar, Mota Martha & Sotelo María 2008).

NIF A-5:Un pasivo es una obligación presente de la entidad, virtualmente ineludible, identificada, cuantificada en términos monetarios y que representa una disminución futura de beneficios económicos, derivada de operaciones ocurridas en el pasado que han afectado económicamente a dicha entidad

Capital Contable: la NIF A-5, párrafo 32, lo define como: valor residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos.

Cuentas: renglones del balance donde se especifica lo que se tienen y lo que se debe. Sirven para registrar las modificaciones de la situación financiera (Sánchez Oscar, Mota Martha & Sotelo María 2008).

El colocar los siguientes conceptos como lo son: ecuación contable, libro de mayor, libro de diario, catálogo de cuentas y estados financieros, es con el fin de conocer los conocimientos básicos del proceso contable y es por eso que deben de ser descritos como a continuación se hace:

Ecuación contable

Activo= Pasivo + Capital

- A todo aumento en el activo, corresponde:
- Disminución de un activo.
 - Aumento de un pasivo.
 - Aumento de capital.
- A toda disminución de un pasivo, corresponde:
- Aumento de otro pasivo.
 - Disminución de un activo.
 - Aumento de capital.
- A toda disminución de capital, corresponde:
- Aumento en otra partida de capital.
 - Aumento de pasivo.
 - Disminución de activo.

El proceso para convertir las transacciones en estados financieros:

Las transacciones *son las actividades* que efectúa la empresa y generan documentos fuente *que son los comprobantes* de las transacciones *que se clasifican en cuentas utilizando* el catálogo de cuentas *para su registro en libros* (diario mayor y auxiliares) *después se convierte en información financiera a través de* la hoja de trabajo *y se presenta en estados financieros que son:* balance general, estado de resultados, cambios en el capital contable, cambios situación financiera y sus notas (sánchez oscar, mota martha & sotelo maría 2008).

1.2.3 Libro diario

Se dice que el libro diario consta de una serie de hojas enumeradas progresivamente y su contenido contiene las siguientes columnas que se muestran en la figura 3. (Sánchez Oscar, Mota Martha & Sotelo María 2008):

Libro diario de la empresa X						
Del _ al _ ____						
Fecha	No. De cta.	Concepto	Parcial	#	Debe	Haber

Fuente: (Sánchez, O. 2008)

Figura 3 Formato de libro diario

Se habla del libro diario como es un libro o registro electrónico en el cual quedan registradas cronológicamente todas las transacciones efectuadas en un negocio de acuerdo con las normas contables y en función del efecto que éstas hayan tenido en las cinco cuentas básicas de activo, pasivo, capital, ingreso y gasto (Sánchez Oscar, Mota Martha & Sotelo María 2008).

Con este paso, la organización adquiere un historial o registro completo de los sucesos, en orden cronológico y en un solo lugar

Cada operación registrada debe tener, por lo menos, un cargo y un abono compensatorio igual. En todo momento, la suma de los cargos tiene que ser igual a la suma de los abonos, mecanismo que se conoce como contabilidad por partida doble. Para que sea correcto, el asiento tiene que estar balanceado (Sánchez Oscar, Mota Martha & Sotelo María 2008).

Los asientos deben prepararse en forma clara y exacta. Siempre debe recordarse que, después de cierto tiempo, tanto quien efectúa el asiento como otras personas tendrán necesidad de leerlo y entenderlo, por lo cual es necesario utilizar un formato estandarizado en las empresas (Guajardo, G. 2008).

1.2.4. Libro mayor

Se menciona que, después de que se registra la operación en el libro diario se pasa al libro mayor, donde se resumen las cuentas. Se utiliza una página por cada cuenta, el rayado puede ser el mismo que el diario u optar por el siguiente (Sánchez Oscar, Mota Martha & Sotelo María 2008) que se muestra en la figura 4:

Libro mayor							
Empresa X							
Del al							
Nombre de la cuenta							
Fecha	Asiento no.	#	Debe	Fecha	Asiento no.	#	Haber

Fuente: (Sánchez, O. 2008)

Figura 4 Formato de libro Mayor

El libro mayor es un libro o registro electrónico en donde se efectúa un registro individual de los aumentos o disminuciones específicas dentro del sistema contable. Normalmente, se reserva una sección del mayor para cada una de las cuentas que maneja una compañía. Para registrar el mayor es necesario trasladar (copiar) la información financiera del diario a las cuentas individuales del mayor (Guajardo, G. 2008).

1.2.5 Catálogo de cuentas

El objetivo del catálogo de cuentas es relacionar las cuentas que se utilizarán en la contabilidad de una organización siguiendo un orden que permita agilizar el registro de las transacciones, la elaboración de los estados financieros y la auditoría de los mismos (Guajardo, G. 2008).

1.2.5.1 Requisitos para elaborar un catálogo de cuentas

El número de cuentas dependerá del tipo y cantidad de transacciones que efectúe la entidad en que se implante. La elaboración y uso de del catálogo se facilita con los siguientes pasos:

- a) Las cuentas deben ser las estrictamente necesarias
- b) Se estructurará de acuerdo a las reglas de presentación enunciadas en los boletines de la serie NIF C, y de resultados del CINIF
- c) El nombre de la cuenta debe ser breve y sugerir su uso.
- d) Cada cuenta se clasificará con un número u otro símbolo
- e) Se debe prever una futura expansión.

Existen varias formas de clasificar las cuentas: usaremos el decimal. Que consiste en agrupar las cuentas utilizando números, por lo tanto, se deben crear previamente grupos de cuentas, de acuerdo con la estructura de los estados financieros, cada grupo se subdivide en diez grupos:

- Un dígito para la clasificación general de las cuentas
- Dos dígitos para la clasificación particular
- Tres dígitos para cuentas de presentación
- Cuatro dígitos para cuentas de mayor
- Cuatro dígitos y sub-dígitos para subcuentas.

Clasificación general

1. Cuentas de activo
2. Cuentas de pasivo
3. Cuentas de capital contable
4. Cuentas de resultados
5. Cuentas de costos de transformación
6. Cuentas de orden
7. Para futura expansión

1.2.5.2 Instructivo del catálogo de cuentas

Su concepto es: documento que describe de qué se carga y de qué se abona cada cuenta, su saldo, así como dónde y cómo se presenta. El catálogo de cuentas está incompleto sin su respectivo instructivo, el cual debe indicar los pormenores de cada cuenta: movimiento, tipo de saldo, lo que indica y dónde y cómo se presenta. El propósito de este instructivo es especificar el manejo de cada cuenta y su significado (Guajardo, G. (2008).

1.2.6. Estados financieros:

NIF A-3 los define: Los Estados financieros son la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un período definido. Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de la posición financiera, la operación financiera, del resultado de

sus operaciones y los cambios en su capital contable o patrimonio contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados del manejo de los recursos encomendados a la administración de la entidad

1.2.6.1 Objetivos de los estados financieros

NIF A-3: Su objetivo esencial ser de utilidad al usuario general en la toma de sus decisiones económicas. Los estados financieros no son un fin en sí mismos, dado que no persiguen el tratar de convencer al lector de un cierto punto de vista o de la validez de una posición; más bien, son un medio útil para la toma de decisiones económicas en el análisis de alternativas para optimizar el uso adecuado de los recursos de la entidad.

Balance general: Documento que muestra la situación financiera de una entidad. En este documento se detallan las propiedades y las obligaciones de la empresa a una fecha específica. Las propiedades son sus activos y las obligaciones son sus pasivos más el capital (Guajardo, G. 2008).

NIF A-3: El balance general o estado de situación o posición financiera, que muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieros de la entidad, por consiguiente, los activos en orden de su disponibilidad, revelando sus restricciones; los pasivos atendiendo a su exigibilidad; revelando sus riesgos financieros; así como, del patrimonio o capital contable a dicha fecha.

Estado de resultados: muestra los ingresos, costos y gastos, y la utilidad o pérdida resultante en el periodo. Los resultados de la operación se resumen en cuento ganó o perdió.

NIF A-3: para entidades lucrativas o, en su caso, estado de actividades, para entidades con propósitos no lucrativos, que muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo y, por ende, de los ingresos, costos y gastos y la utilidad/pérdida neta o cambio neto en el patrimonio resultante en el periodo

Estado de variaciones en el capital contable: Muestra las modificaciones en la inversión de los propietarios durante el periodo. Documento que describe la inversión de los dueños en la empresa al iniciar y al finalizar un periodo. Indica en cuanto se incrementó o disminuyó la riqueza de los propietarios invertida en la empresa.

NIF A-3: en el caso de entidades lucrativas, que muestran los cambios en la inversión en los accionistas o dueños durante el período

Flujo de efectivo: documento que muestra de dónde salió el dinero que maneja la empresa y hacia dónde se llevó (Guajardo, G. 2008).

NIF A-3: indica información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el período, clasificados por actividades de operación, de inversión y de financiamiento. La entidad debe emitir uno de los dos estados, atendiendo a lo establecido en las normas particulares.

Notas a los estados financieros: como los estados financieros muestran información resumida, si se requiere ampliarla se hace a través de las notas, por lo que son parte integrantes de ella (Guajardo, G. 2008)

NIF A-3: Las notas a los estados financieros son parte integrante de los mismos y su objeto es complementar los estados básicos con información relevante. Los estados financieros tienden progresivamente a incrementar su ámbito de acción, aspirando a satisfacer las necesidades del usuario general más ampliamente.

1.2.6.2 Estructura de los Estados financieros

En esta parte conoceremos los elementos que componen un estado financiero desde el punto de vista de dos autores; Primero: Sánchez Oscar, Mota Martha & Sotelo María (2008) nos muestran la forma de los dos estados financieros principales: balance general y estado de resultados; El balance se compone de activo, pasivo y capital contable. El activo y el pasivo se dividen en circulante y no circulante fijo y diferido; y el capital contable en capital contribuido o capital y capital ganado o déficit.

El estado de resultados se integra por ingresos, egresos (costos y gastos) y resultados y su forma de presentación puede ser como lo indican las figuras 5 y 6.

<p>Nombre de la empresa Estado de resultados Del 1 de enero al 31 de Diciembre de _____</p> <p>Ingresos o ventas</p> <p>Menos: <u>Costo de ventas</u></p> <p>Utilidad bruta</p> <p>Menos: Gastos generales</p> <p style="padding-left: 40px;">Gastos de venta</p> <p style="padding-left: 40px;">Gastos de administración</p> <p style="padding-left: 40px;">+/- otros gastos y productos</p> <p style="padding-left: 40px;"><u>+/- resultado integral de financiamiento</u></p> <p>Utilidad antes de impuestos</p> <p style="text-align: center;"><u>ISR</u></p> <p>Utilidad después de impuestos</p>

Fuente: Sánchez Oscar, Mota Martha & Sotelo María 2008

Figura 5 Estado de resultados

<p>ACTIVO CIRCULANTE</p> <p>Efectivo, y los bienes que se espera convertir en efectivo en un plazo menor de un año.</p> <p>No circulante:</p> <p>Bienes tangibles de larga duración adquiridos con el objeto de apoyar las operaciones.</p> <p>Bienes incorpóreos adquiridos para apoyar a la administración o mejorar los procesos</p>	<p>PASIVO CIRCULANTE</p> <p>Obligaciones que deben pagarse en un plazo menor de un año.</p> <p>No circulante:</p> <p>Adeudos para pagarse en un plazo mayor de un año.</p> <p>CAPITAL CONTABLE</p> <p>Capital contribuido</p> <p>Aportaciones de los dueños o dueño a la empresa</p> <p>Capital ganado o déficit</p> <p>Resultados obtenidos de las transacciones que efectúa la empresa.</p> <p>Reserva legal</p> <p>La cantidad que señala la ley de sociedades mercantiles*</p>
ACTIVO=	PASIVO + CAPITAL CONTABLE

Fuente: Sánchez Oscar, Mota Martha & Sotelo María 2008

Figura 6 Balance General

Algunos autores hacen la división del activo en circulante y no circulante como se muestra en la figura anterior, pero también podemos demostrarlo en manera de circulante, fijo y diferido con el fin de hacer mucho más clara su explicación. Y con ello tener una visualización más clara de donde se encuentra el dinero del empresario.

*En el artículo 20 de la ley general de sociedades mercantiles señala que: De las utilidades netas de toda sociedad, deberá separarse anualmente el cinco por ciento, como mínimo, para formar el fondo de reserva, hasta que importe la quinta parte del capital social.

El balance debe especificar un nombre (persona física o moral), describir que es un balance y la fecha a que se refiere.

Los estados financieros pueden ser de la siguiente forma:

De conformidad con la característica cualitativa de información suficiente, la información de los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar la situación financiera de la entidad y sus cambios, el resultado de sus operaciones y los cambios en el capital contable (Romero, J. 2006).

Las partes integrantes de un estado financiero son tres:

- Encabezado
- Cuerpo
- Pie

Encabezado: debe estar integrado por:

- a) Nombre, razón o denominación social de la entidad
- b) Nombre del estado de que se trate
- c) Fecha o periodo contable por el cual se formulan

Cuerpo: debe presentar todos los conceptos y las cuentas que reflejan el resultado de las operaciones de la entidad, su situación financiera y sus cambios, así como las variaciones experimentadas en el capital contable. (Romero, J. 2006).

Ésta es la parte más importante, ya que en ella se dejará constancia de lo que es la entidad y sus operaciones, por lo cual es necesario tener especial cuidado en incorporar en forma correcta el contenido informativo, que debe ser confiable, relevante, comprensible y comparable (Romero, J. 2006).

Pie: incluye las firmas de las personas que lo elaboraron, revisaron, autorizaron, etc.

1.2.7. Contabilidad de las empresas de servicios

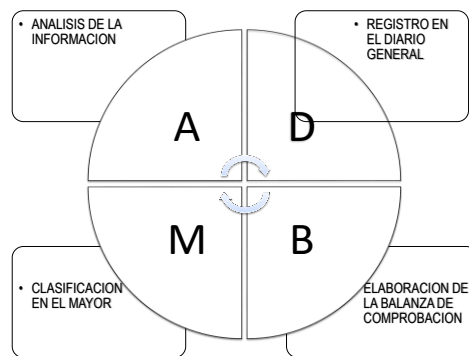
En este apartado observaremos la definición de las empresas de servicios, que son el caso del estudio, algunas diferencias que existen con las comerciales y su ciclo financiero estas indican que las empresas de servicios tienen como finalidad brindar una serie de satisfactores a sus clientes, actividad que regularmente no involucra la entrega de mercancía. Ejemplos de dichos servicios son: educación y capacitación, hospitales, seguridad, etc. Las empresas de servicios ofrecen un bien intangible, es decir, un beneficio que será perceptible únicamente para el cliente de dichas empresas. Ello implica que su contabilidad sea más sencilla que la de las compañías que negocian con bienes tangibles ya que para empezar no necesitan almacenes de productos disponibles para comercializar (Guajardo, G 2005).

1.2.8. Ciclo básico de elaboración de información financiera en las empresas de servicios

Registro de transacciones: En las empresas de servicios, al igual que en las comerciales, manufactureras y de giros especiales, todos los días se genera un sinnúmero de operaciones que pueden afectar o no a la organización.

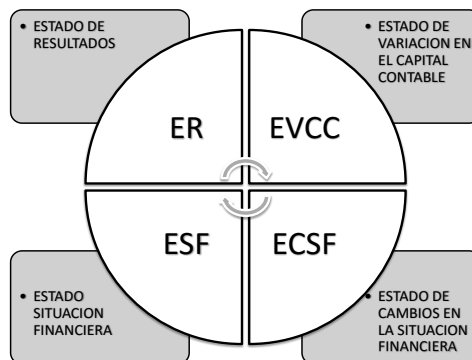
Por ello, tanto el análisis previo como el registro adecuado de las transacciones tienen gran importancia ya que a través de ellos es que se asegura que la información financiera que se genere al final de los procesos reúna las características de utilidad, confiabilidad y provisionalidad. (Guajardo, G 2005).

Una transacción desde el punto de vista contable, se genera siempre y cuando un evento económico afecta a una o algunas de las cuentas básicas de la contabilidad. Todo lo que sucede en el negocio debe registrarse en el sistema contable. Así, el diario y el mayor deben contener el historial completo de todas las operaciones mercantiles del periodo. Si no se registra una operación o transacción los saldos de las cuentas no mostraran la cifra correcta al final del periodo contable y por ende si se tomarán decisiones basadas en dicha información seguramente serían erróneas. El ciclo básico de elaboración de la información financiera comprende solo los módulos de registro de transacciones y el de la elaboración de los estados financieros, los cuales se muestran en las figuras 7 y 8 respectivamente. (Guajardo, G 2005).



Fuente: Guajardo, G 2005

Figura 7 Ciclo Básico de elaboración de información financiera



Fuente: Guajardo, G 2005

Figura 8 Estados Financieros Básicos

Como se puede observar, el módulo de registro de transacciones se basa en la siguiente metodología, la cual consta de cuatro pasos básicos (Guajardo, G 2005).

1. **Análisis:** el análisis de la información financiera consiste en identificar la forma en que las transacciones afectan la posición financiera de la empresa a través de alguna de las cuentas básicas, Activo, Pasivo, Capital, Ingreso y Gasto.
2. **Registro:** el segundo paso es producto del primero. Una vez que se determina la forma en que las operaciones afectaron a las cuentas integrantes de la ecuación contable, se procede a efectuar el registro, de manera que se integre un historial de los cambios que durante un periodo contable afectaron la posición financiera de la compañía.
3. **Clasificación:** el tercer paso se refiere al control que se lleva de cada una de las cuentas contables, es decir, los movimientos que afectaron a cada una de ellas y la determinación de los saldos. Este paso se lleva a cabo pasando los registros del diario a las cuentas del mayor, es decir, clasificando las operaciones en cuentas por separado, sumando todos los movimientos de cada una para conocer su saldo.
4. **Comprobación:** el cuarto paso es una medida de verificación, ya que como su nombre lo indica, sirve para comprobar que el registro de las operaciones y la clasificación en las cuentas correspondientes se haya hecho correctamente. De acuerdo con el principio de partida doble, la suma de los saldos de las cuentas deudoras debe ser igual a la suma de los saldos de las cuentas acreedoras.

1.2.9. Diferencias entre una empresa comercial y una de servicios

Debido al tipo de investigación que se lleva a cabo es importante poder hacer la diferenciación entre una empresa comercial y una de servicios ya que una de otra difiere en el tipo de información contable que lleva y hasta el momento se han descrito procesos que generalmente se llevan en empresas comerciales, sin embargo, acá se hará una diferenciación entre una empresa de servicios y una comercial, como lo explica la figura 9.

Cuentas	Empresa de servicios	Empresa comercial
Ingresos	Se utiliza la cuenta de ingresos por servicios cada vez que se brinda un servicio a algún cliente	Se utiliza la cuenta de ventas para registrar las transacciones de venta de mercancías. Cuando se recibe un bien tangible, se pueden presentar situaciones como las devoluciones, descuentos o bonificaciones.
Costos	No existe la cuenta de costo de ventas ya que no se vende ningún producto tangible, además de que el servicio prestado no se identifica directamente con algún costo específico.	En estas empresas existe esta cuenta ya que la operación de estos negocios requiere cuantificar el costo de los productos vendidos, el cual es determinado de manera específica.
Compras	Debido a que en este tipo de negocios no se compran mercancías para su posterior venta, sino que si objetivo es brindar un servicio, no existe la cuenta de compras.	En estas empresas se deben efectuar compras de mercancías, por lo cual existirán descuentos sobre compras, pago de fletes, devoluciones y bonificaciones sobre compras.
Gastos	En el estado de resultados de una empresa de servicios las diferentes cuentas de gastos se presentan inmediatamente después de la cuenta de ingresos por servicios para calcular el monto de utilidad neta en el periodo. El cálculo es el siguiente: + Ingresos por servicios - Gastos de operación Gastos de venta Gastos de administración = Utilidad de operación - Gastos financieros = Utilidad antes de impuestos - Impuestos =utilidad neta	En el estado de una empresa comercializadora es necesario calcular la utilidad bruta que es la diferencia entre las ventas netas y el costo de ventas. Posteriormente se restan los demás gastos para obtener la utilidad neta. El cálculo es el siguiente: + Ventas netas - Costo de ventas = Utilidad bruta - Gastos de operación Gastos de venta Gastos de administración = Utilidad de operación - Gastos financieros = Utilidad antes de impuestos - Impuestos =utilidad neta
Diferencias en el estado de situación financiera		
Cuentas	Empresa de servicios	Empresa comercial
Inventario	Esta cuenta no existe en la empresa de servicios	Se emplea dicha cuenta para registrar la mercancía disponible para ser vendida.

Fuente: Guajardo, G. 2005

Figura 9 Diferencias entre empresa de servicios y comercial en el estado de resultados y balance

Como se puede observar existen grandes diferencias entre lo que debe de llevar a cabo una empresa de servicios y una comercial, la principal diferencia radica en el uso de inventarios de mercancía ya que al momento de no llevar compra y venta de mercancía, esta misma hace que la

empresa tenga un uso contable mucho más simple ya que éstas dos cuentas tienen un efecto importante en la contabilidad.

Con el simple hecho de comprar y vender mercancía se deben de llevar más cuentas y muchos más formatos de control, por lo tanto esto se ve afectado en uso de más personal y más tiempo.

1.2.10. Sistemas de registro de inventario

Uno de los principales objetivos de un sistema contable es facilitar información financiera para que los dueños, acreedores y administradores puedan examinar los resultados del negocio y evaluar el potencial futuro de la compañía. Esta información se presenta a la administración al final de cada periodo en los estados financieros, por lo cual todos los procedimientos para obtener información contable para elaborar los estados financieros, deben tener por objetivo generarla de manera confiable y oportuna.

Lo anterior es válido para todas las partidas de los estados financieros y en el caso de las empresas comercializadoras de mercancías es especialmente relevante para la partida de inventarios. En consecuencia, se necesita contar con un sistema que permita registrar de forma adecuada las transacciones efectuadas por un negocio relacionadas con esta partida (Guajardo, G. 2005).

Desde el punto de vista contable, existen dos sistemas o metodologías para registrar las operaciones referentes a inventarios. En uno de ellos, llamado periódico, no se lleva un registro al día en forma integrada, sino que sólo al final del periodo se pone al corriente la cuenta de inventarios, que determina el costo de ventas y, mediante una inspección física, se estima el monto del inventario final. (Guajardo, G 2005).

De acuerdo con la otra metodología, llamada perpetuo se lleva un control actualizado en forma integrada de las ventas, compras y disponibilidades de mercancía. La utilización de esta última metodología presupone un detalle y complejidad mayores. Para enfrentar este reto, en la actualidad existe tecnología computacional altamente eficaz para contabilizar cualquier tipo de mercancía, ya sea de alto o bajo valor y ya sea de alto o bajo movimiento. (Guajardo, G. 2005).

1.2.11. Registro perpetuo

El sistema de inventario perpetuo mantiene un saldo actualizado de la cantidad de mercancías en existencia y del costo de la mercancía vendida. Cuando se compra mercancía, aumenta la cuenta de almacén. En cualquier momento se puede conocer la cantidad de mercancías en existencia y el costo total de las ventas del periodo: por ello el nombre de perpetuo. En este sistema, cualquier operación referente a compras, fletes sobre compras, devoluciones y bonificaciones sobre compra o descuentos sobre compras se debe registrar directamente en la cuenta inventario de mercancías. (Guajardo, G. 2005).

Como se mencionó, las empresas pueden optar por elegir el método de registro que más les convenga; sin embargo, considerando las desventajas del método analítico, la aplicación del método de inventarios perpetuos presenta mucho más ventajas en comparación con el analítico.

El método de inventarios perpetuos cumple con el propósito de brindar la información sobre la obtención de utilidades, de forma más rápida, segura y práctica que el método analítico. Esto se logra mediante la comparación entre el precio de costo al que fue adquirido el producto y el precio de venta al cual se comercializó, esto se hace cada vez que se registre una operación concerniente a la venta de mercancía, y desde luego, deduciendo las erogaciones o gastos de operación llegando así a la utilidad neta.

El método de inventarios perpetuos o inventarios constantes es aquel por virtud del cual las mercancías se registran de tal manera que es posible conocer el valor de su existencia en cualquier momento, así como el costo de ventas (Picazo, G. 2012).

1.2.11.1 Ventajas y desventajas del método

1. Es posible conocer en cualquier momento la existencia de mercancía, el saldo de la cuenta de almacén representa el inventario final de mercancías, no es necesario hacer un conteo físico de la misma. (Picazo, G. 2012).

2. Es posible conocer en cualquier momento el importe del costo de lo vendido y el importe de las ventas, lo que en consecuencia nos proporciona la ventaja de conocer la utilidad obtenida. Técnicamente el procedimiento de inventarios perpetuos no presenta ninguna desventaja. (Picazo, G. 2012).

1.2.11.2 Diferencias entre Estados financieros y registros analíticos y perpetuos

Los estados financieros: Estado de resultados y Balance General, presenta algunas variaciones al utilizar este método de registro. A continuación se menciona estas diferencias y su elaboración en la práctica realizada. En el estado de resultados al no existir ya cuentas específicas de las operaciones de mercancías, su elaboración se limita al comparativo entre el importe de las ventas y el costo de lo vendido, para la obtención de la utilidad, en donde una vez considerado los gastos y productos proporcionará la utilidad neta (Picazo, G 2012).

Registro analítico, este no mantiene un saldo actualizado de las mercancías en existencia. Cuando se compran mercancías para ser vendidas posteriormente, se afecta la cuenta compras. Por otra parte, las devoluciones y bonificaciones sobre compras, descuentos sobre compras y fletes sobre compras se registran en cuentas específicas. Al final de periodo, es necesario hacer un conteo físico para determinar las existencias de mercancía en ese momento y por diferencia estimar el costo de la mercancía vendida (Guajardo, G. 2005).

El método analítico o pormenorizado es aquel por virtud del cual es posible conocer en detalle el valor de los elementos que participan en las transacciones de mercancías. En el método analítico la cuenta de mercancías es desglosada en un número de cuentas que tienen que ver con las operaciones que con ellas se realizan como lo muestra la figura 10 (Picazo, G 2012).

Método de registro	Analítico o pormenorizado	Inventarios perpetuos
Cuentas aplicables Al método	Ventas, rebajas y devoluciones sobre venta. Compras, gastos de compra, devoluciones y rebajas sobre compras. Inventario	Ventas Almacén Costo de Ventas
Ventajas	Facilita la elaboración del estado de resultados. Se tiene idea clara de cada uno de los conceptos u operaciones realizadas con las mercancías	Elimina la necesidad de levantar el inventario final Proporciona en cualquier momento la utilidad o pérdida bruta.
Desventajas	Uso de un gran número de cuentas Requiere del conteo final mercancías o levantamiento del inventario, al final del periodo	No presenta desventajas

Fuente: Picazo, G. 2012

Figura 10 comparación entre método analítico y perpetuo

1.3 Segundo Eje epistemológico Proceso Administrativo

El ciclo básico de la administración; Planeación, Organización, Dirección y Control, son aspectos que fundamenten este eje, sin embargo se tratará con respecto a la administración estratégica ya que se requieren considerar algunos puntos importantes de esa área.

La administración se define como: el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos (Bárceñas, M. & Alemán, A. 2009).

- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica en todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es cumplir con los objetivos establecidos.

La administración: un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a

través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (Bustos, E. 2003).

El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (Luna, A.C. 2014).

1.3.1. Fases del proceso administrativo.

El proceso administrativo es la base de la administración por tal motivo se mencionarán diversos criterios de clasificación de tratadistas relevantes sobre la función de la administración (Luna, A.C. 2014).

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social Bustos Farías, E. (2003). Está compuesto de la fase mecánica y la dinámica donde:

Mecánica: comprende a la planeación y la organización, principalmente enfocado a contestar las preguntas de ¿qué? y ¿cómo? Se harán las cosas, como lo muestra la figura 10. Ya que la planeación se encarga de dar un rumbo a la organización dando las pautas de las acciones a realizar; y la organización habla de quién y cómo se van a llevar a cabo esas actividades previamente planeadas.

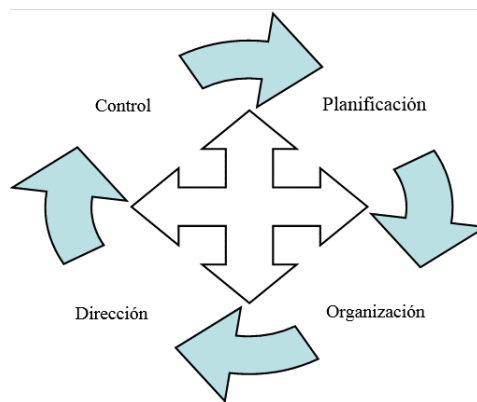
Dinámica: aquí está la dirección que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación y por último, encontramos al control que es el encargado de decir como se ha realizado, que se hizo, como se hizo, y compara los estudios, junto con algunas preguntas que apoyan cada aspecto como se observa en la figura 11.

Fuente: Bustos Farías, E. 2003.

Planeación	Organización	Dirección	Control
- ¿Qué es lo que se quiere hacer? - ¿Qué se va a hacer?	- ¿Cómo se va a hacer?	- Verificar que se haga	- ¿Cómo se ha hecho?

Figura 11 Fase dinámica y mecánica de la administración

El proceso administrativo, figura 12, de toda empresa implica diversas actividades: planificación, organización, dirección, y control.



Fuente: Luna, A.C. 2014

Figura 12 Administración del negocio

Para ahondar un poco más en los cuatro factores que estamos tomando en cuenta mencionaremos algunas preguntas que pueden servir de apoyo en cada etapa con el fin de hacer más claro el uso que lleva cada una de ellas.

Ejemplos de algunas preguntas que se pueden utilizar en cada etapa del proceso administrativo, con el fin de ejemplificar y hacer muy puntual su uso de cada etapa (Bárcenas, M. & Alemán, A. 2009).

Planeación:

- ¿Cuáles son las metas de la organización a largo plazo?
- ¿Qué estrategias son las mejores para lograr los objetivos establecidos?
- ¿Qué objetivos se deben formular a corto plazo?

- ¿Quiénes deben formular la planeación?

Organización

- ¿Qué nivel de centralización o descentralización debe adoptarse?
- ¿Cómo debe diseñarse las tareas y los puestos?
- ¿Quiénes son las personas idóneas para ocuparlos?
- ¿Qué métodos y procedimientos deben ser utilizados?
- ¿Cuál es el diseño del trabajo?

Dirección

- ¿Cómo dirigir el talento de las personas?
- ¿Qué estilo de conducción es el adecuado?
- ¿Qué nivel de autoridad o responsabilidad asignar a cada persona?
- ¿Cómo orientar a las personas hacia el cambio?
- ¿Cómo solucionar los problemas y los conflictos?
- ¿Cómo se deben tomar las decisiones?

Control – Evaluación

- ¿Qué actividades necesitan ser controladas?
- ¿Qué criterios deben aplicarse para determinar los resultados?
- ¿Qué medios de control deben de utilizarse para controlar?
- ¿Qué herramientas o técnicas se pueden utilizar para medir el desempeño?
- ¿Qué actividades relevantes deben controlarse?

Una vez analizada la información básica sobre el proceso administrativo, se procede a hablar de un tema que va a complementar las etapas del proceso administrativo. Por lo cual se hablara en lo sucesivo de la administración y planeación estratégica.

1.3.2. Administración y planeación estratégica

Muchos autores han hecho hincapié en que las estrategias es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso (Hill, C.W.L & Jones G. R, 2010).

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implantar la estrategia

1.3.2.1. Misión y Visión

Por misión entendemos un enunciado que refleja la razón de ser de la empresa. Es un proceso a través del cual se pretende establecer el propósito fundamental que guiará a la empresa. Si se tiene ese enunciado, será más fácil lograr que todas las estrategias sean congruentes con la misión, al detectar los valores y las preferencias que los accionistas desean transferir a la empresa para institucionalizarlos. El establecimiento de la misión permitirá fijar estrategias que vayan encaminados al logro fundamental de la empresa (Ramírez, D.N. & Cabello, M. A. 2004).

La visión define hacia donde pretendemos llegar en el futuro obsérvese figura 13. En relación a lo anterior se crean metas que tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación? (Ramírez, D.N. & Cabello, M. A. 2004).

Donde esta	Como lograr ese cambio	Hacia donde se quiere ir
------------	------------------------	--------------------------

Identificación del negocio	Definición de la dirección estratégica	Definición de la misión
Análisis de la industria		Definición de los valores
Identificación de factores básicos de competencia	Definición de planes de acción	
Identificación de fuerzas y debilidades.		

Fuente: Ramírez, D.N. & Cabello, M. A. 2004

Figura 13 ¿Cómo formar la misión y visión?

Una vez plasmada la visión, todas las etapas adicionales del modelo deben encaminarse hacia su logro.

1.3.2.2. Valores

Es indispensable que en este proceso queden bien claros los valores sobre los cuales se cimientan todas las acciones y decisiones a realizar en la organización. Los valores son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales la empresa debe operar. En esta etapa se pretende establecer y difundir las bases que regularan la forma de hacer negocios en la empresa, de tal manera que todas las acciones y decisiones realizadas sean congruentes con los valores de la empresa (Ramírez, D.N. & Cabello, M. A. (2004).

1.3.2.3. Identificación del negocio

Una vez definida la misión y los valores, se debe profundizar en el negocio en el cual se está involucrando, pues al entenderlo bien, será más fácil diseñar las estrategias a implementarse para lograr la misión de la organización y a su vez las estrategias de una empresa o estrategias empresariales son acciones que una empresa realiza con el fin de alcanzar sus objetivos. Si los objetivos son los “fines” que busca una empresa, las estrategias son los “medios” a través de los cuales pretende alcanzar los objetivos. Las estrategias de control pueden ser medidas a través de indicadores, los cuales irán mostrando que resultados se han obtenido y si se han alcanzado o no. (Ramírez, D.N. & Cabello, M. A. (2004).

Dependerá mucho de qué tipo de estrategia se utilice, ya que no todas las estrategias pueden ser difundidas tan abiertamente con los empleados, es por ello que cada estrategia será conocida o dada a conocer dependiendo del impacto o compromiso que se deba de tener hacia ella. Para dar a conocer las estrategias es necesario hacer una involucración de todo el personal que se va a encargar de trabajar para alcanzar las metas establecidas, este personal, administrativo y operativo, debe de conocer que se pretende hacer y proponer posibles acciones que logren guiar a la empresa a la realización de los objetivos planteados, es así que todo el personal debe de conocer las nuevas estrategias que se planean implementar por parte de los altos mandos con el fin de que las conozcan y sepan la razón por la que se está trabajando bajo determinado esquema. (Ramírez, D.N. & Cabello, M. A. (2004).

1.3.2.4. Negocio

Por negocio entendemos el conjunto de actividades y productos que satisface la necesidad particular en un mercado externo. A través de la identificación se determina cuantos negocios forman o integran la empresa. (Ramírez, D.N. & Cabello, M. A. (2004).

1.4 Tercer Eje Epistemológico Indicadores de eficiencia y eficacia

El ultimo eje hace referencia a la forma en que se medirá la eficiencia y la eficacia; "eficiencia: la cual se describe con hacer más con los mismos recursos mientras que la eficacia: es hacer lograr los objetivos establecidos (Gerencie, 2 de Febrero 2015)", estos dos indicadores se detallarán en esta parte apartado tomando en cuenta dos tipos de indicadores, los indicadores financieros, razones financieras, y los indicadores de desempeño, estos últimos se encargan de medir el funcionamiento de la parte administrativa, y así considerando la forma de cómo crearlos e interpretarlos, siendo el objetivo de esta sección.

Con lo leído anteriormente sobre el proceso administrativo y el contable, se necesita; medir, con el fin de obtener resultados para controlar y tomar las acciones necesarias que requiera para el buen funcionamiento de los dos procesos en la búsqueda del logro de la eficiencia a través de las razones financieras y de la eficacia con indicadores de eficacia.

1.4.1 ¿Qué son los indicadores?

Los indicadores; un indicador es una excelente ayuda para administrar un proyecto o programa ya que permite saber en qué punto se está entre la situación inicial y la situación deseada. Pude definirse como:

- Indicadores: es una herramienta de medición de objetivos, solo mide, no opina.
- El instrumento que sirve para mostrar o indicar algo.
- Un cuantificador, entendido como procedimiento que permite cuantificar alguna dimensión conceptual y que, cuando se aplica, produce un número. Suele ser empleado para comparar desempeños entre periodos o entre entornos geográficos o sociales.
- Un indicador establece una relación entre dos variables o más, donde normalmente una está referida al proyecto o programa y otra sirve como referencia para comparar el desempeño del programa (De la fuente, J. 2010).

Son información que se presenta en forma de datos y ayuda a la medición de una actividad, proceso o acción determinada (Téllez, L.D. 2011).

Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de los objetivos y las metas previstas (Téllez, L.D. 2011).

1.4.2. Características generales para los indicadores de eficiencia y eficacia

Existen diferentes características que se deben de tomar en cuenta al armar indicadores ver figura 14, “para un determinado objetivo, se pueden definir muchos indicadores para medir la situación en que se encuentra ese objetivo, pero se recomienda elegir los menos posibles y los más útiles. Un indicador debe tener en lo posible las siguientes características (De la fuente, J. 2010):

Ser objetivo, independientemente de nuestro modo de pensar o sentir	Ser medible objetivamente, medición influida por nuestros intereses particulares	Ser relevante, que mida aspecto importante del logro esperado	Ser específico, que mida efectivamente lo que se requiere medir	Ser práctico y económico, que implique poco trabajo y bajo costo	Estar asociado a un plazo, al tiempo del proyecto o parcialidades
---	--	---	---	--	---

Fuente: De la fuente, J. 2010

Figura 14 Características generales para los indicadores de eficiencia y eficacia

1.4.3. Características internacionales de los indicadores

Los indicadores son herramientas de control que permiten monitorear los objetivos trazados, para lo que se espera que cumplan como mínimo las características reconocidas internacionalmente en un acrónimo denominado “SMART”, el indicador debe proporcionar información suficiente y relevante para no sesgar su análisis, debe ser oportuno y permitir la toma de decisiones y el control efectivo, el indicador es objetivo y preciso, no comportar juicios de valor en su resultado. Este acrónimo SMART también se puede aplicar a las metas dando los siguientes significados; (Téllez, L.D, 2011)

Specific	Puede describir los detalles
Measurable	Puede medir la meta con evaluaciones cuantitativas y cualitativas
Actionable	Puede alcanzar la meta
Relevance	La meta es realista, considerando las actuales restricciones, como el tiempo y los recursos
Timely	Debe alcanzar la meta en un marco temporal específico

1.4.4. ¿Qué tipos de indicadores existen?

Los indicadores se pueden clasificar de dos maneras, los que miden (De la fuente, J. (2010);

- i. Un ámbito de control del proyecto
- ii. El desempeño o foco de la gestión que mide el indicador.

Existen dos tipos de indicadores:

- **Gestión:** miden el cómo se está realizando el proceso en términos de optimización de recursos (eficiencia). Este tipo de indicadores se parecen a una biopsia, pues permiten detectar lo que está ocurriendo y tomar acciones apropiadas para mejorar la situación. (Téllez, L.D. 2011)
- **Resultados:** están asociados a las metas de la gestión y la eficacia y efectividad de su logro, en otras palabras a los resultados y al impacto de los mismos. Este tipo de indicadores se parecen a una autopsia, pues permiten medir las cosas cuando ya ocurrieron y tomar acciones apropiadas para que no se vuelva a presentar la situación. (Téllez, L.D. 2011)

1.4.5. Indicadores de desempeño

Es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados. Los indicadores de desempeño pueden ser indicadores estratégicos o indicadores de gestión. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2011)

La eficacia

Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos cumplidos (Mejía, C.A 2010).

Indicador de Eficacia:

Este indicador mide el grado de cumplimiento de los objetivos de un programa o proyecto. Dicho de otra forma mide los logros entre lo planificado y lo obtenido. O en qué medida se está cumpliendo con sus objetivos, "*sin referirse al costo de los mismos*". La pregunta que debe hacerse es: ¿Cuánto estas logrando?

Miden el grado de cumplimiento de los objetivo propuestos, se enfocan en el que se debe hacer, para este indicador se deben conocer y definir los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera (Téllez, L.D. 2011).

¿Qué es la eficiencia?

Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados (Mejía, C.A 2010).

Indicador de Eficiencia:

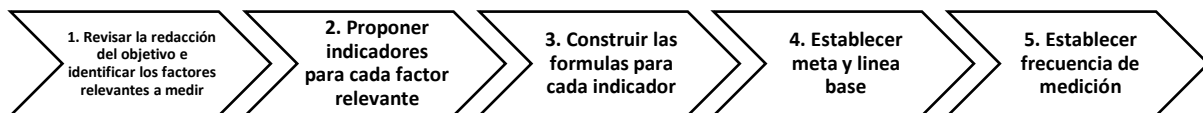
Este indicador mide la relación entre el logro obtenido con respecto a los insumos o recursos utilizados. La eficiencia se puede medir mediante:

- ✓ Productividad media.
- ✓ Costos de producción

De las anteriores definiciones se puede apreciar que los indicadores de efectividad y eficacia son susceptibles de ser utilizados para todo tipo de áreas de organización, independientemente del carácter de su actividad, es decir, sean labores comerciales, intelectuales, de producción, de control, etc (Mejía, C.A 2010).

1.4.6. Construcción de un indicador

Para construir un indicador se requieren los 5 pasos indicados en la figura 15:



Fuente: De la fuente, J. 2010).

Figura 15 Pasos para construir un indicador

1. El factor relevante corresponde a la o las palabras claves que están señaladas en la narración del objetivo. Dicho de otra forma, si se eliminan esas palabras, el sentido del objetivo se pierde.

Normalmente en un objetivo se indica la población objetivo (sobre la cual se quiere medir) acompañada del logro esperado. Este último corresponde al factor relevante.

2. Un indicador tiene un nombre, que debe reflejar lo que se quiere medir en el objetivo y una fórmula. El nombre debe incluir qué se está midiendo, lo que se quiere medir y el universo sobre el cual se está midiendo. Debe ser auto explicativo, o sea, no se requiere explicar la intención del indicador y contextualizarlo, o sea, se indique tiempo y espacio donde se medirá.
3. Una fórmula o algoritmo es un conjunto ordenado y finito de operaciones que permite hallar la solución de un problema. La fórmula está en función de la población donde se quiere medir y en función de las variables involucradas: una referida al programa y otra como referencia para poder comparar.

Formula = F (usuarios+ Variable del programa + variable referencia)

Fuente: De la fuente, J. (2010)

Las fórmulas más utilizadas para medir objetivos son:

- i. Porcentaje: es una forma de expresar un número como una fracción de 100, permite relacionar el universo poblacional con la parte de ese universo donde se está midiendo. También se puede decir que un porcentaje es una razón entre dos variables con una misma unidad de medida. Por esta razón es una buena fórmula para medir cobertura o focalización de un programa.

La Razón de Endeudamiento mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus fondos, mide el porcentaje de fondos totales proporcionado por los acreedores.

Razón de Endeudamiento = Activo Total / Pasivo Total = expresado en porcentaje

La empresa se desarrolla mayormente con capital ajeno, lo que muestra un alto grado de dependencia financiera con acreedores externos. Sus activos totales han sido financiados externamente en un 76% como promedio del periodo analizado.

- ii. Promedio: o también llamado media aritmética de un conjunto finito de números, es igual a la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos.

El ejemplo anterior muestra también un ejemplo del promedio.

- iii. Tasa: se define como la razón entre una misma variable pero en periodos diferentes.

Ejemplo: Cociente entre el número de casos de Tuberculosis en varones durante el años 2005 y la población estimada de varones en el año 2005: $135/516.329=0,000261$, La tasa es de 26,1 casos de TBC por cada 100.000 habitantes varones en 1 año (2005).

Cociente entre los casos de defunción por Tuberculosis y la población estimada en el año 2005: $8/1076635=0,000007$ La tasa de mortalidad es de 0,7 por 100.000 habitantes en 1 año.

- iv. Índices: es una medida estadística que permite estudiar las fluctuaciones o variaciones de una magnitud o de más de una relación al tiempo o al espacio.

Ejemplo: Informa cuántas veces podría la entidad pagar sus deudas corrientes a corto plazo. Si el cociente es igual a 2, el índice de solvencia es óptimo, pero es aceptable si el resultado es mayor a 1.

Indice de solvencia = Activo Circulante/Pasivo a Corto Plazo

Ejemplo: Índice de solvencia = $\$2,500.00/ \$1,000.00= \$ 2.50$

Los anteriores ejemplos fueron recuperados de la página de internet de Ingeniería de la UNAM (http://www.ingenieria.unam.mx/~materiafc/analisis_estfinan.html) con el fin de ejemplificar mejor cada uno de los conceptos que se describen anteriormente.

1.4.7. ¿Qué es la meta, la línea base y como se relaciona con el indicador?

Las metas constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros que se planea alcanzar en un determinado periodo de tiempo con relación a los objetivos previamente definidos. La meta es una decisión técnico-política ya que son los gerentes públicos, los que deben definirlas de acuerdo a las capacidades institucionales. Los recursos disponibles y las condiciones del entorno (De la fuente, J. 2010).

Para definir una meta, primero debo saber la situación actual o línea base, o sea, el resultado de la aplicación de la fórmula del indicador con los valores del momento de inicio del programa o proyecto. Es posible que no se cuente con esa información pero se puede obtener en el siguiente periodo de medición o utilizar un porcentaje de avance del logro a partir del análisis de capacidad que realice la gerencia del programa.

Sabiendo cual es la línea base y realizando la medición del indicador en un tiempo determinado, entonces recién se puede emitir un juicio sobre el avance o retroceso respecto a la meta propuesta. Reiterando, el **indicador no opina, solo mide**, el juicio se puede hacer comparando situación inicial y meta. (De la fuente, J. 2010).

Una vez establecidos los indicadores es necesario determinar la frecuencia de medición para realizar el seguimiento de estos indicadores. Los factores que deben tomarse en consideración en la frecuencia de medición de los indicadores normalmente son:

- ❖ Las necesidades de uso de la información generada por los indicadores (proceso de la toma de decisiones)
- ❖ Tiempo en que se producirán los resultados del programa en los beneficiarios.
- ❖ Disponibilidad de información cuando esta obtenida o proporcionada por fuentes externas.
- ❖ Compromisos de cuenta pública o de informar resultados de la gestión.

Otra forma en la que se pueden armar indicadores es la que propone (Téllez, L.D. 2011):

- Identificar el objetivo que se quiere medir: el éxito de la medición depende en gran medida de la calidad en la formulación de los objetivos, estos deben satisfacer tres condiciones básicas, identificando; ¿Qué hago?, ¿Cómo lo hago?, ¿para qué lo hago? Estas tres condiciones de un objetivo bien formulados nos permite establecer parámetros básicos para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso.
- Identificar quien le será útil esta información: los indicadores difieren de manera sustancial en su formulación, dependiendo de quién sea el usuario de la información que estos contienen.
- Identificar variables necesarias para la medición: el paso siguiente es definir con qué variables lo vamos a medir y la relación de esas variables, en otras palabras la fórmula del indicador.

- Identificar los criterios de comparación: una vez identificadas las variables de medición, se debe establecer el parámetro contra el cual se comparara las variables, esto es la meta del objetivo.
- Identificar otras condiciones para adelantar la medición: definir condiciones tales como: periodicidad de análisis, recolección de información, responsable de analizar, responsable de calcular, etc.

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA/RE		$\frac{\left(\frac{RA}{CA} * TA\right)}{\left(\frac{RE}{CE} * TE\right)}$		$\frac{\text{puntaje eficiencia} + \text{puntaje eficacia}}{2}$ (maximo puntaje)
RANGO	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0-20%	0	Muy eficiente >1	5	
21-40%	1			
41-60%	2	Eficiente= 1	3	
61-80%	3			
81-90%	4	Ineficiente <1	1	
>91%	5			

Donde; R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T= Tiempo

Fuente: Mejía, C.A 2010

Tabla 1 Comparativo de indicadores de eficiencia y eficacia

Ejemplo; Supongamos que hipotéticamente la empresa “X” presentan los siguientes valores de efectividad y eficiencia en su proceso de contratación, tanto lo que se espera por parte de la gerencia y lo que se ha estado logrando por parte del personal. Y se requiere saber cuál es la efectividad de este proceso conforme al cuadro anterior.

	Esperado	Alcanzado
Eficiencia	72%	45%
Eficacia	21%	14%
Costo	\$7,000	\$8,500
Tiempo	5 días	8 días

Fuente: Elaboración propia (2015)

Una vez presentada la información anterior se procede a llevar a cabo la tabla anterior para conocer la efectividad con la que cuenta este proceso a través de las siguientes formulas.

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA/RE=45/72=62.5%		$\frac{\left(\frac{RA}{CA} * TA\right) - \left(\frac{14}{8500} * 8\right)}{\left(\frac{RE}{CE} * TE\right) - \left(\frac{21}{7000} * 5\right)} = \frac{0.013}{0.015} = .86$		$\frac{\text{puntaje eficiencia} + \text{puntaje eficacia}}{\left(\frac{2}{\text{maximo puntaje}}\right) \left(\frac{2}{10}\right)} = \frac{1 + 3}{\left(\frac{2}{10}\right) \left(\frac{2}{5}\right)} = \frac{4}{\frac{4}{5}} = 0.8$
RANGO	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%) Efectividad del proceso es 80%
0-20%	0	Muy eficiente >1	5	
21-40%	1			
41-60%	2	Eficiente= 1	3	
61-80%	3			
81-90%	4	Ineficiente <1	1	
>91%	5			

La eficacia es simplemente la comparación entre lo alcanzado y lo esperado (RA/RE). Los niveles superiores de eficacia corresponden a porcentajes de ejecución muy altos, cuya calificación es cada vez más difícil de obtener (Mejía, C.A 2010).

En los indicadores de eficiencia se distinguen el cociente entre RA / CA * TA Y RE / CE * TE, lo cual es de nuevo lo alcanzado frente a lo esperado. Simplemente en este caso el resultado involucra dos variables críticas en la obtención del resultado: el costo incurrido y el tiempo empleado para la ejecución de la meta deseada. Teniendo una relación inversa. El cociente entre ambos debería ser el más alto posible, lo cual sucederá siempre que el valor alcanzado sea mucho mayor que el estimado (Mejía, C.A 2010).

1.4.8. Beneficios de los indicadores de eficiencia y eficacia

- 1) Todas las áreas de la organización se verán en la necesidad de establecer metas para su labor, lo cual por sí solo, constituye un gran valor en términos de; fijación de objetivos, establecimiento de prioridades, asignación de recursos, medición de capacidades e integración de esfuerzos (Mejía, C.A 2010).

- 2) Es posible establecer estos indicadores como parte de la medición del desempeño y de la evaluación de la gestión para cada una de las áreas de la organización. Se pueden, inclusive, realizar comparaciones sobre cada uno de los indicadores y las causas que los generan (resultados, costo y tiempo), entre áreas con diferentes vocaciones (Mejía, C.A 2010).
- 3) No se descarta la posibilidad de emplear estos indicadores como elemento base para planes de estímulos económicos. (Mejía, C.A 2010)
- 4) La disciplina que genera el establecimiento de metas de efectividad y eficacia, produce como resultado un elevamiento continuo de la competitividad de la empresa, lo cual es, por sí mismo, un objetivo altamente deseable.

1.5. Razones financieras

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. (Arching, C. (2006).

Son relaciones que permiten medir las actividades de la empresa.

- Identifican el vínculo que existe entre el activo y pasivo corriente, o entre sus cuentas por cobrar o sus ventas anuales.
- Permite comparar las condiciones de una empresa con respecto al tiempo, o a otras empresas (CIU).
- CIU Clasificación Industrial Internacional Uniforme-COVASEV
- Uniforman diversos elementos de los datos financieros de toda una serie, considerando diferencias dimensionales (Pastor, J.L. 2012).

Las razones financieras son eficientes herramientas para analizar la situación de una empresa, sin embargo también tienen serias limitaciones. (Unidad de ciencias básicas de la UNAM)

1.5.1. ¿Para qué sirven? y clasificación

Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo. Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos.

Índices de liquidez. Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.

Índices de Gestión o actividad. Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.

Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento. Ratios que relacionan recursos y compromisos.

Índices de Rentabilidad. Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera) (Arching, C. 2006).

Clasificación básica de los ratios financieros (Pastor, J.L. 2012).

- I. Ratios de liquidez
- II. Ratios de gestión o actividad
- III. Ratios de apalancamiento financiero
- IV. Ratios rentabilidad
- V. Ratios de valor de mercado
- VI. Ratios sobre dividendos

Pueden servir como una pantalla para señalar a aquellas áreas de fortaleza o debilidad potencial, así como indicar aquellas en las que se requiere mayor investigación. Sin embargo no son predictivas. Las razones financieras se dividen en cuatro categorías:

- Razones de liquidez, las cuales miden la capacidad de la empresa para identificar sus necesidades de efectivo.
- Razones de actividad las cuales miden la liquidez de los activos
- Razones de apalancamiento miden el uso de la deuda por parte de la empresa, comparado con el uso de capital y su capacidad de pagar los intereses y otros gastos fijos.

- Razones de utilidad miden el desempeño de toda empresa y su eficiencia en la administración de los activos, pasivos y el capital. (Unidad de ciencias básicas de la UNAM)

1.5.2. Consideraciones para una buena aplicación de ratios

La aplicación de ratios incluye solo una muestra representativa de los posibles índices. Los ratios son solo “señales” que indican las potenciales áreas de fortaleza o debilidad; se requieren de datos adicionales para una mejor apreciación.

Es preciso analizar con mucho cuidado un indicador para descubrir su verdadero significado. Los ratios son significativos cuando se compara con algún patrón, tal como la tendencia del “promedio de la industria” CIUU o con un objetivo establecido por la dirección. Al establecer comparaciones entre empresas, recordar que las diferencias en las técnicas contables pueden tener como resultado desigualdades sustanciales entre ellas. (Pastor, J.L. 2012).

1.5.3. Análisis de las razones financieras y formas de calcularlas

Análisis de Liquidez

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas.

Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente. Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo. Estos ratios son cuatro: (Arching, C. 2006).

Las razones de liquidez brindan información acerca de la capacidad que tiene la compañía para poder enfrentar sus deudas de corto plazo. Para realizar el cálculo se toman en cuenta los activos más líquidos (o que más fácilmente se pueden convertir en efectivo) para realizar el pago de sus pasivos de corto plazo. Mientras más alta sea esta razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas; de modo contrario, mientras menor sea el resultado, menor será la capacidad que tiene la compañía de pagar sus deudas.

Ratio de liquidez general o razón corriente

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas (Arching, C. 2006).

$$\text{liquidez general} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} = \text{no. de veces}$$

Teóricamente, mientras más alta sea esta razón mejor será el resultado de la compañía. Sin embargo, no necesariamente. Si el resultado es bajo quiere decir que la compañía tarda menos días en convertir sus activos en efectivo para poder liquidar sus deudas.

Ratio prueba defensiva

Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja-Bancos y los valores negociables, descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. Calculamos este ratio dividiendo el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo corriente. (Arching, C. 2006).

Esta razón es una de las razones de liquidez más conservadora puesto que sólo considera el efectivo y sus equivalentes para hacer frente a las deudas de corto plazo.

$$pruebadefensiva = \frac{caja/bancos}{pasivo} = \% \text{ razon del efectivo}$$

Rotación de caja y bancos

Dan una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta. Lo obtenemos multiplicando el total de Caja y Bancos por 360 (días del año) y dividiendo el producto entre las ventas anuales. (Arching, C. 2006).

$$rotacion\ de\ caja\ y\ bancos = \frac{caja\ y\ bancos * 360}{ventas} = \text{días}$$

Análisis de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.

Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestra el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño(s) o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.

Para la entidad financiera, lo importante es establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar entonces, de un alto o bajo porcentaje. El analista debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generarlos fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo. (Arching, C. 2006).

Las razones de deuda permiten al analista observar el riesgo financiero que la empresa tiene. Además, otorgan una idea general de la mezcla de deuda y capital que tiene la compañía. Es importante tener cuidado al interpretar estas razones debido a que mientras mayor sea el riesgo financiero de la empresa las posibilidades de que no pague o, incluso, quiebre se amplían.

Rendimiento sobre el patrimonio

Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista. (Arching, C. 2006).

$$\text{rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital o patrimonio}} = \%$$

Razones de Rentabilidad

Estas razones sirven para evaluar el desempeño de la empresa puesto que generan una gran idea sobre la generación de utilidades y la creación de valor para los accionistas. La rentabilidad de una empresa es muy importante debido a que demuestra la capacidad de la misma para poder sobrevivir sin la necesidad de que los accionistas estén aumentando capital constantemente. Además, muestra la capacidad que tiene la gerencia para administrar los costos y los gastos buscando generar utilidades a la compañía. La mayoría de los datos que se requieren para realizar los cálculos de estas razones se encuentran en el Estado de Resultados de la compañía reportados, por lo general, cada trimestre.

Es necesario realizar este análisis de manera que se pueda hacer una comparación con otras empresas similares y con otros periodos de la misma empresa; es decir, marginalmente. (Actinver)

Margen Neto

Rentabilidad más específico que el anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de que todos los gastos,

incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor. (Arching, C. 2006).

$$\text{margen neto de utilidad} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}} = \%$$

En este margen se toma en cuenta la utilidad libre de todos los costos, gastos, pagos de impuesto y otras salidas de efectivo que haya realizado la empresa en el periodo. Por esta razón, es la utilidad que generó la empresa sobre los ingresos que obtuvo. Sin embargo, se debe tomar en cuenta la estructura de la empresa ya que la estructura de deuda y costos (en moneda extranjera principalmente) puede afectar este margen de un periodo a otro.

Esta razón varía de una compañía a otra debido a diferentes factores contables tal como las reservas en moneda extranjera. Sin embargo, permite conocer la tasa de impuestos que enfrenta la compañía. Además, la tasa de impuestos afecta de forma diferente a las compañías haciendo que sea difícil la comparación de la utilidad neta entre compañías del mismo sector (Esta es una de las razones por las que se usa un análisis marginal).

$$ROA = \frac{\text{ingresos netos}}{\text{promedio de activos totales}}$$

Esta razón indica la rentabilidad de la empresa en relación con sus activos. Demuestra la efectividad con la que los activos son utilizados para poder generar los ingresos de la compañía. La forma de leer esta razón es simple, mientras mayor sea el resultado mayor es la participación de los activos en la generación de utilidades y, por ende, son más efectivos. Es importante resaltar que no todas las compañías tienen la misma base de activos, por lo que esta razón varía de empresa a empresa. Sin embargo, si se quiere realizar alguna comparación es necesario que las compañías comparables pertenezcan al mismo giro de negocio y que tengan la misma línea de productos, de lo contrario, y podría llevar a una mala decisión.

$$ROE = \frac{\text{ingresos netos}}{\text{promedio de capital contable}}$$

Esta razón es similar a la razón ROA, sin embargo esta se aplica al capital contable. Por esto, indica la efectividad con la que la administración está utilizando las aportaciones realizadas por los accionistas para la generación de ingresos en la compañía. Además, permite ver a los accionistas la forma en la que la administración está ocupando el dinero invertido. Sin embargo, se debe tener cuidado ya que una estructura de deuda desproporcional puede reducir la base del capital. Algunos analistas creen que un rango atractivo del ROE se encuentra entre el 15-20%. La interpretación es similar a la del ROA, a mayor razón más eficientemente se están aplicando los recursos del capital.

Análisis DU – PONT

Para explicar por ejemplo, los bajos márgenes netos de venta y corregir la distorsión que esto produce, es indispensable combinar esta razón con otra y obtener así una posición más realista de la empresa. A esto nos ayuda el análisis DUPONT.

Este ratio relaciona los índices de gestión y los márgenes de utilidad, mostrando la interacción de ello en la rentabilidad del activo. La matriz del Sistema DUPONT expuesta al final, nos permite visualizar en un solo cuadro, las principales cuentas del balance general, así como las principales cuentas del estado de resultados. Así mismo, observamos las principales razones financieras de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad (Arching, C. 2006).

$$DUPONT = \frac{\text{utilidad antes de impuestos}}{\text{activo total}} = \%$$

1.5.4. Limitaciones de los ratios

No obstante la ventaja que nos proporcionan los ratios, estos tienen una serie de limitaciones, como son:

- Dificultades para comparar varias empresas, por las diferencias existentes en los métodos contables de valorización de inventarios, cuentas por cobrar y activo fijo.
- Comparan la utilidad en evaluación con una suma que contiene esa misma utilidad. Por ejemplo, al calcular el rendimiento sobre el patrimonio dividimos la utilidad del año por el patrimonio del final del

mismo año, que ya contiene la utilidad obtenida ese periodo como utilidad por repartir. Ante esto es preferible calcular estos indicadores con el patrimonio o los activos del año anterior.

- Siempre están referidos al pasado y no son sino meramente indicativos de lo que podrá suceder.
- Son fáciles de manejar para presentar una mejor situación de la empresa.
- Son estáticos y miden niveles de quiebra de una empresa. (Arching, C. 2006).

Dificultad al identificar el grupo industrial al cual una empresa pertenece debido a la gran variedad de líneas que esta puede tener.

Dificultad de comparar varias empresas por las diferencias existentes en los métodos contables de valorización de existencias: LIFO, FIFO, NIFO, PROM, cuentas por cobrar y activos fijos.

Los ratios promedios publicados por la industria son solo aproximaciones, en consecuencia la empresa debería observar el comportamiento de sus principales competidores.

Los ratios siempre están referidos al pasado y son elaborados en base a costos históricos y son fáciles de manipular para presentar una mejor situación económico-financiera.

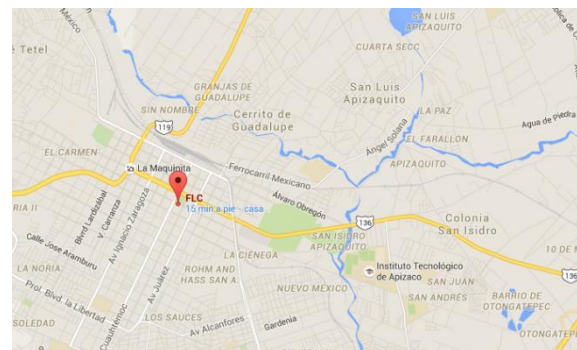
Tienen un comportamiento estático y consideran una tendencia futura, no describiendo la calidad de sus componentes (Pastor, J.L. 2012).

1.6 Marco contextual



Fuente: Google Maps (2016)

Macro localización de la empresa



Fuente: Google Maps (2016)

Micro localización de la empresa

El presente marco contextual enmarcará a la micro empresa del sector servicios denominada Forlance, la cual servirá como caso de estudio para la presente investigación; esta empresa cuenta con una trayectoria de 27 años siendo fundada en el año de 1988 en la ciudad de Apizaco, esta empresa en sus inicios comenzó como una academia de Inglés, sin embargo debido a la calidad del servicio que otorgaba a sus clientes la demanda de alumnos empezó a aumentar y fue creciendo poco a poco moviéndose de ubicación a lugares más amplios, con el fin de poder atender la demanda que se empezaba a acrecentar hasta llegar a su actual ubicación donde han transcurrido más de quince años, la institución una vez establecida en ese lugar empezó a trabajar con una mayor demanda de alumnos y por lo cual requirió de más personal, en este caso otro maestro, el dueño fundador le ofreció trabajar a su hermano con quien trabajo por más de 15 años, ya que la empresa contaba con una solidez mayor, llegó a su puerta la oportunidad de trabajar para el ámbito empresarial dando la capacitación a empresas extranjeras, Grammer al ser una de sus primeras empresas contrató a la institución, con el propósito de obtener una enseñanza de calidad, la cual fue recibida con agrado por parte de los gerentes y personal que tomaba la capacitación, dando como resultado su permanencia en esa empresa por ya más de 10 años, aunado a este éxito empresarial empezaron a llegar otras empresas como; CALE, Telmag, Hovomex, Owens Corning, y Coca- Cola Puebla. Esto ha dado como resultado que la empresa logre tener una presencia importante en el estado, siendo esta misma reconocida por sus alumnos y ex alumnos. Estos logros han traído actualmente otros tipos de servicios, como lo es la traducción simultánea por parte del personal de la empresa, tanto como para cursos extranjeros de adiestramiento como para conferencias y reuniones de altos mandos. Hablando de la calidad y el compromiso con el que se ha manejado la institución desde sus inicios.

Actualmente la empresa ofrece no solo capacitación y enseñanza del nivel Inglés, sino también del Idioma Francés con miras a poder agregar a su fila de lenguas el Alemán. Estos dos idiomas han logrado que sea una de las pocas escuelas que enseñan dos idiomas en el estado y con la calidad que siempre los ha distinguido. Su ubicación actual se encuentra en; el estado de Tlaxcala, municipio de Apizaco, en el centro de la ciudad. Y la cual, como ya se ha mencionado, se dedica a ofrecer capacitación en idiomas a empresas, así como interpretación y traducción simultánea. Y por último se puede contemplar la certificación ofrecida por parte de la empresa, es decir, ellos brinda una certificación propia de la institución y puntajes a niveles TOEFL, que son exámenes de nivel internacional, estos tipos de certificaciones ha traído a un gran número de estudiantes de diferentes

edades, niños, adolescentes, jóvenes, universitarios, profesionistas y dueños de empresas que han visto y puesto su confianza en esta empresa.

1.7 Marco Legal

Código Fiscal de la Federación, Título II, Capítulo Único.

Artículo 28. Las personas que de acuerdo con las disposiciones fiscales estén obligadas a llevar contabilidad, estarán a lo siguiente:

I. La contabilidad, para efectos fiscales, se integra por los libros, sistemas y registros contables, papeles de trabajo, estados de cuenta, cuentas especiales, libros y registros sociales, control de inventarios y método de valuación, discos y cintas o cualquier otro medio procesable de almacenamiento de datos, los equipos o sistemas electrónicos de registro fiscal y sus respectivos registros, además de la documentación comprobatoria de los asientos respectivos, así como toda la documentación e información relacionada con el cumplimiento de las disposiciones fiscales, la que acredite sus ingresos y deducciones, y la que obliguen otras leyes; en el Reglamento de este Código se establecerá la documentación e información con la que se deberá dar cumplimiento a esta fracción, y los elementos adicionales que integran la contabilidad.

II. Los registros o asientos contables a que se refiere la fracción anterior deberán cumplir con los requisitos que establezca el Reglamento de este Código y las disposiciones de carácter general que emita el Servicio de Administración Tributaria.

III. Los registros o asientos que integran la contabilidad se llevarán en medios electrónicos conforme lo establezcan el Reglamento de este Código y las disposiciones de carácter general que emita el Servicio de Administración Tributaria. La documentación comprobatoria de dichos registros o asientos deberá estar disponible en el domicilio fiscal del contribuyente.

Tomando como apoyo los siguientes artículos de la **Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa**, los cuales sirven como pilar de la

investigación ya que esta empresa es considerada como una MiPymes y esta ley es abarcable para este tipo de empresas..

Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional.

Artículo 2.- La autoridad encargada de la aplicación de esta Ley es la Secretaría de Economía quien, en el ámbito de su competencia, celebrará convenios para establecer los procedimientos de coordinación en materia de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, entre las Autoridades Federales, Estatales, del Distrito Federal y Municipales, para propiciar la planeación del desarrollo integral de cada Entidad Federativa, del Distrito Federal y de los Municipios, en congruencia con la planeación nacional.

Artículo 3.- Para los efectos de esta Ley, se entiende por:

- I. Ley: La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa;
- II. Secretaría: La Secretaría de Economía;
- III. MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el **Diario Oficial de la Federación**, partiendo de la siguiente

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresas 2012

Estratificación por Número de Trabajadores

Artículo 4.- Son objetivos de esta Ley: Establecer: bases e instrumentos de Fomento para la productividad y competitividad de las MIPYMES, que proporcionen la información necesaria para la toma de decisiones en materia de apoyo empresarial
Promover: creación fomento y apoyo de este sector

Artículo 5.- La Secretaría elaborará los programas sectoriales correspondientes en el marco de la normativa aplicable, tomando en cuenta los objetivos y criterios establecidos en la presente Ley, así como los acuerdos que tome el Consejo.

Artículo 6.- La Secretaría en el ámbito de su competencia, promoverá la participación de los Sectores para facilitar a las MIPYMES el acceso a Programas previstos en la presente Ley.

Artículo 7.- La Secretaría diseñará, fomentará y promoverá la creación de instrumentos y mecanismos de garantía, así como de otros esquemas que faciliten el acceso al financiamiento a las MIPYMES.

Artículo 8.- Los esquemas a que se refiere el artículo anterior, podrán ser acordados con los Organismos Empresariales, los Gobiernos de las Entidades Federativas, del Distrito Federal y de los Municipios, así como con entidades financieras.

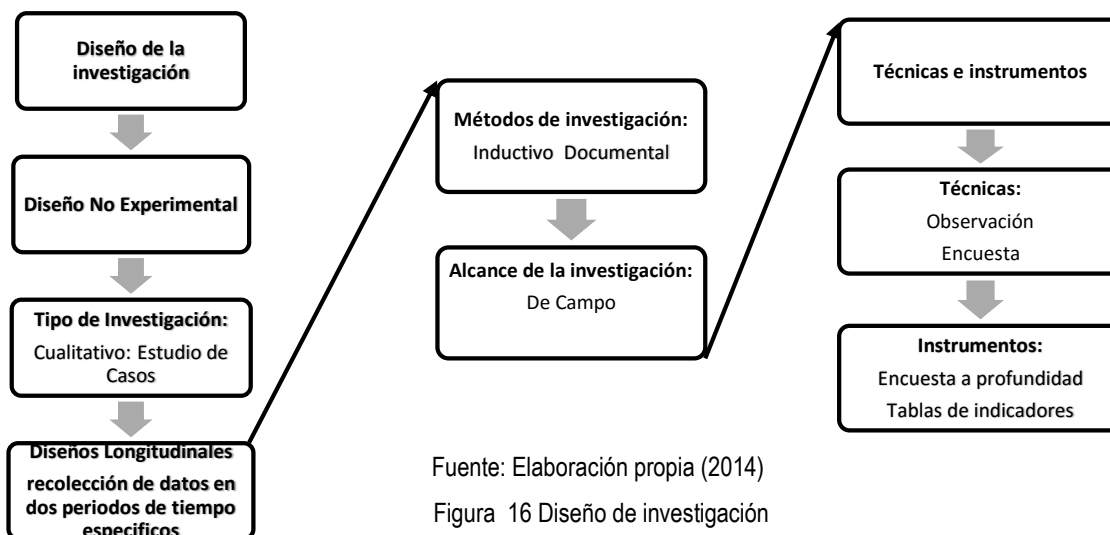
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.

El objetivo del presente capítulo es el de describir el método que se utilizará para poder llevar a cabo la implementación del modelo administrativo y contable en la microempresa del sector servicios que fue el caso de la presente investigación y el cual nos dará una respuesta a nuestra pregunta de investigación. Toda esta parte se desarrollará con base a los fundamentos proporcionados por el Dr. Héctor Rosas Lezama, en el libro donde hizo coautoría y que se denomina; El proyecto de investigación. Guía para su elaboración y este servirá para extraer todos estos conceptos y enfoques que se utilizarán en el presente trabajo de investigación. La metodología para resolver el problema es:

La Enciclopedia de las ciencias (ESS por sus siglas en inglés) define el método como: Cualquier procedimiento que aplica cierto orden racional o cierta pauta sistemática a distintos objetos. Cuando se usa con referencia a la ciencia, su significado varía desde el de la lógica abstracta formal, aplicable a todas las posiciones, hasta el de las técnicas que pueden ser peculiares a una ciencia en particular o incluso a un campo de ellas [...].

2.1. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es la parte de la metodología en la que se define el tipo de investigación, su alcance y método, así como las técnicas y los instrumentos utilizados en la recolección de la información del fenómeno de estudio, y las unidades de análisis.



Fuente: Elaboración propia (2014)

Figura 16 Diseño de investigación

2.2. Diseño no experimentales

Se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes, para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Las variables independientes que se manipularan para la investigación son las que se describieron en la parte del marco contextual, en ese apartado se mencionaron las siete variables que constituyen el proceso administrativo y contable de la empresa, y las cuales servirán de apoyo para hacer uso de la investigación. Estas variables se verán afectadas por el modelo que se planea implementar pero se dejarán que se desarrollen en su ambiente natural para que se pueda tener un entorno comparativo entre los dos lapsos de tiempo a analizar.

2.3. Tipo de investigación

Con respecto al tipo de investigación que planea desarrollarse, esta es de tipo cualitativo, de la cual desprenden diferentes tipos como son: etnografía, fenomenología, el estudio de casos, la etnometodología, interaccionismo simbólico, análisis de contenido, análisis de discurso, teoría fundada y la investigación teórica. De todos estos tipos de investigación que existen, el presente trabajo de investigación opta por tomar el estudio de casos ya que como se planteó desde un inicio el objeto de estudio en cuestión sería una micro empresa del sector servicios.

El estudio de casos se ha identificado tradicionalmente con la técnica cualitativa, por lo tanto, es pertinente aclarar que no se trata de una técnica sino de “una forma de elección de sujetos u objetos para ser estudiados”. Buendía (1998) en (Lopez, Hiader. J 2001). Es un tipo actitudinal que asume el investigador.

Esto implica el examen intensivo y con profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno, es decir, es un examen de un fenómeno específico, como un programa, un evento, una persona, un proceso, una institución o un grupo social (Lopez, Hiader. J 2001).

Como objetivo del estudio de casos, es pertinente anotar que de forma general, el estudio de caso “se basa en el razonamiento inductivo; lo que caracteriza al estudio de caso es el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos, más que la verificación o comprobación de hipótesis previamente establecidas. Así pues, la ejecución de un estudio de caso por parte de un investigador educativo puede estar motivada por múltiples propósitos”. (Lopez, Hiader. J 2001).

Algunos son los criterios que todo investigador cualitativo debe tener en cuenta a la hora de seleccionar un caso objeto de estudio, entre estos, están:

1. Seleccionar un caso que presente fácil acceso.
2. Que sea un caso que presente una clara dialéctica con su entorno.
3. Los informantes deben tener disponibilidad y capacidad de relato.
4. Incondicionalidad temporal de parte de los informantes y del investigador, para poder llevar a cabo el estudio.
5. Asegurar criterios de calidad y credibilidad del estudio, a partir, de una selección entre una gran variedad de casos.

Identifica tres modalidades de estudio de casos:

- a. **Intrínseco**. El caso representa a otros casos o puede ilustrar un rasgo o problema particular.
- b. **Instrumental**. Pretende aportar luz sobre algunas cuestiones o el refinamiento de una teoría.
- c. **Colectivo**. Se estudian varios casos conjuntamente con objeto de indagar dentro del fenómeno, la población y las condiciones generales.

De las tres modalidades mencionadas anteriormente se tomará la instrumental, ya que se propone llevar un comprobación de un modelo híbrido que ayude a dar luz sobre el conocimiento de la propuesta de que una micro empresa puede ser más efectiva si se cambia de una administración empírica a una formal.

Estas tres modalidades de estudio de casos le permiten al investigador reflexionar acerca de cuál sería la que su estudio ameritaría abordar, puesto que éstas están directamente relacionadas con

el interés cognoscitivo y el objetivo científico que prevalezca en la intencionalidad del trabajo investigativo.

Una vez que se han podido observar las características propias del tipo de investigación que se seleccionó junto con sus diferentes criterios y formas de abordarlo, se dice que el estudio de caso que se abordará durante esta investigación es el adecuado, ya que se ajusta a los criterios que se presentan; este caso es de fácil acceso para el investigador dado que se han obtenido las facilidades para llevar a cabo el estudio. Y así mismo se tiene la disponibilidad del personal que tiene la microempresa Forlance, con el fin de obtener la información que se necesite para poder indagar en las diferentes situaciones que se presenten.

2.4. Investigación longitudinal.

En ocasiones, el interés del investigador es analizar cambios a través del tiempo en determinadas variables o en las relaciones entre éstas. En estos estudios, se recolectan datos a través del tiempo en puntos o períodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

El caso en cuestión se abordará de una manera longitudinal, ya que se contará con una evaluación preliminar o diagnóstico preliminar con la finalidad de conocer cuál es la situación que presenta la microempresa, y a partir de ahí poder empezar a desarrollar el modelo administrativo contable, y posteriormente realizar una segunda evaluación en un diferente periodo de tiempo, una vez que ya se implementó y se llevó a cabo el funcionamiento del modelo, aproximadamente cuatro meses posteriores a la implementación, es por eso que la investigación está considerada como una investigación longitudinal.

2.5. Técnicas e instrumentos

Los instrumentos guardan íntima relación con la racionalidad metodológica seleccionada con anterioridad, por lo tanto, los recursos a tener en cuenta son:

1. Observación.
2. Entrevista.

La conceptualización adecuada de estos instrumentos de recolección de datos se llevará a cabo en la presentación de la segunda fase de la investigación post-positivista: Intervención de la realidad

2.5.1. La observación

Este instrumento de recolección de datos es uno de los primeros en ser utilizado por el investigador, puesto que, éste antes que todo, realiza un registro visual de la situación problemática; registro que le es de gran utilidad para el análisis y diseño operativo de la investigación.

El acto mismo de observar, en el contexto de la investigación cualitativa y participativa, se puede entender como una labor que requiere una actitud más allá de la observación ingenua, actitud que todo investigador científico debe procurar; de esta forma, “Observar, con un sentido de indagación científica, implica focalizar la atención de manera intencional, sobre algunos segmentos de la realidad que se estudia, tratando de captar sus elementos constitutivos y la manera cómo interactúan entre sí, con el fin de reconstruir inductivamente la dinámica de la situación”. Elssy Bonilla (1997: 118)

El investigador se acerca a una situación social cualquiera sea, con la intención de capturar un todo interrelacionado, no un segmento de la misma. Ello implica que el investigador conoce a profundidad la dialéctica propia del orden sociocultural. No es un neófito, es un científico que pretende comprender e interpretar esa realidad que captura con su mirada.

La observación tiene básicamente dos modalidades: observación no participante y participante.

La observación no participante se ha pensado útil para identificar, entre otras, “las condiciones del entorno físico y social, la descripción de las interacciones entre actores, la identificación de las estrategias y tácticas de interacción social y la identificación de las secuencias de comportamientos sociales observados”.

La observación participante, establece su diferencia fundamental con otras formas de observación convencional, en su “preocupación por realizar su tarea desde adentro de las realidades humanas que pretenden abordar, en contraste con la mirada externa vista de otras formas de observación”. Por parte de la observación, se puso en práctica de la siguiente manera; al constar de un estudio longitudinal se sabe que deben de existir dos periodos de tiempo que servirán como base comparativa entre uno y otro, es aquí donde la observación juega un gran papel ya que esta herramienta fue la que da paso a nuestro primer diagnóstico, es decir en base a los indicadores que se establecieron con anterioridad, la técnica fue utilizada con el fin de obtener datos desde la fuente primaria del campo de estudio sin tener ninguna intervención, ya que se fue observando cual era el flujo de la información y así mismo determinar el proceso administrativo y contable con el que contaba la empresa, dado que la misma empresa carecía de este conocimiento, y por lo tanto al estar involucrado en un rol rutinario es más difícil reconocer este proceso, es por eso que la técnica de observación dio paso a la localización y descripción del proceso.

Basados en esta técnica se fueron recopilando datos a través de la observación diaria del accionar de la empresa y juntando esos datos de manera periódica en una bitácora con el fin de poder sustraer los que eran de importancia para el estudio, todos estos datos fueron principalmente para el proceso contable ya que para el proceso administrativo la toma de datos fue a través de la entrevista a profundidad, tomando como instrumento una encuesta que proporciona los autores Bárcenas, M. & Alemán, A. no obstante la observación ayudó a poder localizar lo principales puntos de que influyen de manera directa en el proceso administrativo.

2.5.2 La entrevista

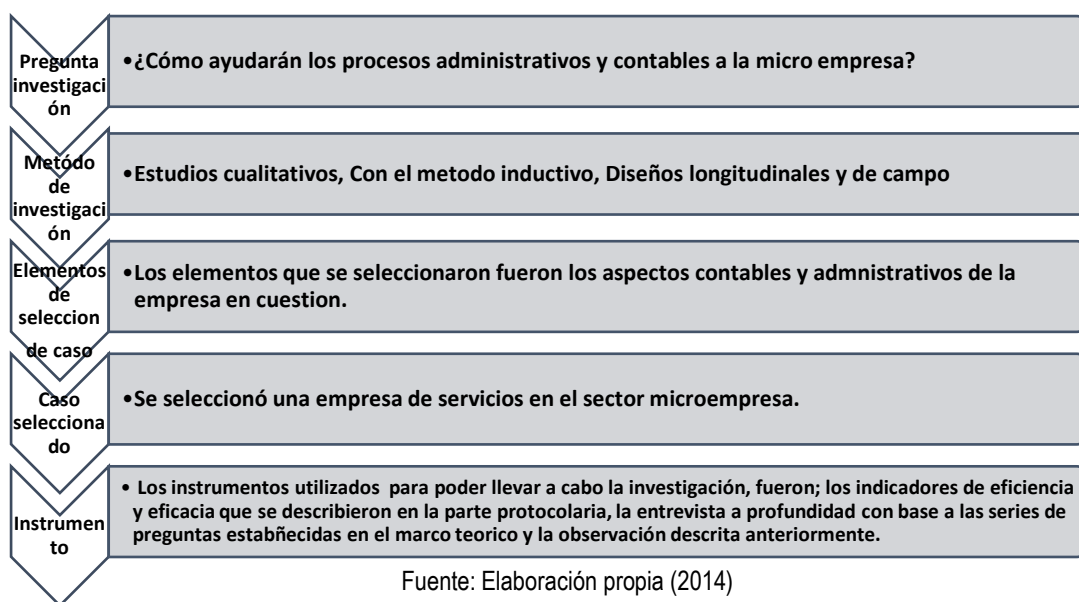
La observación y la entrevista son los instrumentos más clásicos a la hora de realizar la recolección de datos en la investigación cualitativa y participativa. La entrevista ha pretendido con el transcurrir del tiempo tornarse más natural y menos artificial, ello ha implicado un mayor nivel de compromiso de parte del investigador, quien ha debido involucrarse mucho más con los informantes, haciendo parte de su mundo, favoreciendo así, la confianza y la empatía necesaria para conducir acertadamente una entrevista. La entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un

problema determinado. Presupone, pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de *interacción verbal*.

Como ya se mencionó en los párrafos anteriores, esta técnica de entrevista a profundidad sirvió principalmente para conocer la forma en que se está llevando a cabo la administración de la empresa y así mismo poder identificar cuáles son los principales actores en el proceso administrativo. La entrevista en profundidad como “encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”. En la entrevista en profundidad la habilidad del investigador es un punto fundamental a tener en cuenta, puesto que, en esta modalidad de entrevista éste no dispone de unas preguntas estructuradas con anterioridad, sólo dispone de un listado de temas que desea profundizar con sus informantes, para obtener mayores elementos de juicio para comprender la situación problemática que estudia. Todo ello bajo una dinámica de apertura, flexibilidad y libertad.

2.6. Estrategia metodológica

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos del estudio, el investigador debe seleccionar o desarrollar un diseño de investigación específico por ende la figura 16 esquematiza la estrategia metodológica.



Fuente: Elaboración propia (2014)

Figura 17 Estrategia Metodológica

El fundamento para emplear esta estrategia de investigación radica en el argumento de Hill y Mc. Gowans (1999) citado en Vargas (2010), la investigación en las empresas micro y pequeñas puede ser realizada de mejor manera a través de un acercamiento cualitativo que incluye la observación participativa, caso de estudio, entrevistas a profundidad y el empleo de la documentación, estas técnicas se pueden llevar a cabo a través de dos momentos, que es el caso de estudio dando el encaje perfecto a la investigación longitudinal.

2.7. Fases a desarrollar para el diseño y la implementación del modelo

Una vez que se ha podido observar cómo se ha esquematizado la investigación, se procederá a describir las etapas que esta misma contiene siguiendo la base metodológica que se planteó al inicio de este capítulo, para poder contestar la pregunta de investigación planteada en la parte protocolaria.

A continuación se describen las fases que se emplearon para poder llevar a cabo la metodología, así como las etapas del estudio cualitativo que se empleó.

Etapas 1; en esta etapa se desarrollará un primer análisis diagnóstico de la situación en la que se encontraba la empresa y al mismo tiempo se hará la descripción de los instrumentos y los procesos que tendrán un rol en la implementación del modelo, el diagnóstico consiste de las siguientes formas;

1. Observación del accionar diario de la empresa para poder hacer una definición del proceso con el que cuenta la misma.
2. Determinar cuáles serán los instrumentos que ayudarán a recolectar los primeros datos del instrumento.
3. Definir el proceso administrativo y contable con el que cuenta la empresa, para saber que variables son de importancia hacia el modelo y cuáles no.
4. Presentar carencias y deficiencias de cada uno de los dos ejes principales del modelo, administración y contabilidad.
5. Aplicar los instrumentos que necesarios para poder llevar a cabo la primera recolección de datos.

6. Procesar los datos y presentarlos como el primer resultado que se obtuvo para la comparación.

Una vez que se han definido cuales van a ser los pasos necesarios para poder llevar a cabo la evaluación diagnóstica, se procede a ir desarrollando uno por uno con el fin de llegar al resultado diagnóstico, que es el primer pilar del modelo.

1. Debido a que se plantea como primer punto la técnica de la observación para poder ir definiendo cual es el proceso que tiene la empresa, esta técnica se hace a través de una observación que permite ir descubriendo cuales son las etapas que tiene la empresa dentro de su accionar diario. Una vez que la observación se lleva a cabo a lo largo de una semana se puede trabajar el siguiente punto.
2. Una vez que se pudo observar cuales eran las características que se planean trabajar para los dos ejes principales del modelo, se lleva a la selección de los instrumentos que se van a requerir para poder recolectar los datos y hacer la primera evaluación. Por lo tanto los instrumentos que se optaron usar para esta primera recolección de datos son los siguientes:

Para la administración	Para la contabilidad
Entrevista a profundidad (Anexo 3)	Razones Financieras (definidas en la matriz de congruencia Anexo 1)
Indicadores de eficacia (definidos en el Anexo 1 Matriz de congruencia)	Estados Financieros (elaborados sobre datos que el dueño pudo ir proporcionando en base a los registros que el manejaba)

Ya que se definieron los instrumentos que servirán como apoyo para la recolección de los datos se procede a realizar el siguiente paso que es esquematizar el proceso que tiene la empresa Forlance con el fin de poder observar cuales son los elementos que intervienen en ella. Del cual se hará la descripción del en la figura 17, la cual se apoyó tanto de los instrumentos descritos como de las respuestas de la encuesta a profundidad mostrada en el anexo 4, de la cual todas las respuesta fueron de gran ayuda ya que mostraron un panorama más claro del rumbo que debe de tomar la empresa y hacia dónde quiere caminar la misma, es por eso que todas estas preguntas fueron

fundamentales para la detección de las variables que se deben de tener en consideración y las que conllevarán a la obtención de las metas organizacionales que se plantearon en la entrevista anteriormente citada.

3.



Fuente: Elaboración propia 2015

Figura 18 Proceso administrativo y contable de Forlance

Este proceso cuenta con seis pasos, que se describirán a detalle a continuación;

- Informar del servicio; al momento que se presenta un cliente en las instalaciones de la empresa Forlance, el dueño es el encargado de recibirlo y de ofrecerla información pertinente con forme a las demandas del cliente, a su vez el dueño es el que se encarga de mencionar todas las características con las que cuenta su empresa, así como los servicios que oferta. Este proceso también se lleva a cabo con las empresas que necesitan los servicios de Forlance y ya sea vía e-mail o telefónica se concretan citas y se mandan cotizaciones para las empresas solicitantes de los servicios, tareas que son realizadas por el dueño.
- Rastrear la captación de clientes; una vez que se llevó a cabo el primer paso, se procede a conocer de dónde provino ese cliente potencial por lo cual se le pregunta, ¿Cómo se enteró de nuestra empresa?, dando así las posibles respuestas de; recomendación, anuncios, radio u internet. Una vez que se recabo esa información se anota en un formato que indica que aspecto tiene más ocurrencia.

- Designar el trabajo al personal; con la actual demanda que tiene la empresa, tanto en las instalaciones como fuera de ellas, el dueño designa las personas que estarán encargadas de ofrecer el servicio de una manera semanal o diaria dependiendo de cómo se vaya desarrollando las actividades y el número de clientes que vayan acudiendo a las instalaciones de la empresa, con respecto a los clientes que se atienden fuera de las instalaciones, ya se tiene definido el personal que va a dar el servicio con la variante de que a veces el mismo dueño puede asistir.
 - Generar formatos; la empresa cuenta con algunos formatos: listas de asistencia maestros y alumnos, pagos de clientes, resultados del servicio, rastreo de captación de clientes, material a entregar y generar, cuentas por cobrar y división de trabajo para clientes internos y externos. Cabe resaltar que todos estos formatos son hechos de una manera manual por parte del dueño.
 - Revisar bancos: una vez que se han llevado a cabo los cobros el dueño es quien se encarga de revisar los montos que se han transferido a su cuenta bancaria de manera semanal con el fin de conciliar sus cobros con los depósitos.
 - Cobrar y generar facturas y recibos correspondientes; existen diversos clientes que no necesitan de facturas así que solo se les da un recibo que es llenado por el dueño. Para aquellos clientes que necesitan facturas, principalmente empresas, el dueño manda la información correspondiente del cliente al contador, para que este genere la factura y la envíe al cliente junto con una copia para el dueño que se encargará de generar las órdenes de compra y de seguir el procedimiento que la empresa cliente necesita.
 - Llevar a cabo los pagos; por último todos los pagos que son necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa son efectuados por parte del dueño como son: teléfono, luz, agua, renta, nómina de maestros, préstamos bancarios, y automotrices.
4. En la figura anterior, todo el proceso, tanto administrativo como contable se lleva a cabo por el dueño de la empresa, lo cual representa una gran cantidad de actividades para una sola persona,

es por eso que muchas veces no existe el tiempo suficiente para poder realizar otras actividades que generen valor. Sin contar también que este proceso es llevado de manera manual, y por tanto consume una gran cantidad de valioso tiempo al empresario, dejándolo fuera de otras actividades que se podrían aplicar para dar impulso a la empresa; búsqueda de publicidad, ofrecer otros servicios, mejorar presentación, publicidad, búsqueda de posibles clientes potenciales por ejemplo.

La entrevista en profundidad, anexo 4, junto con el análisis y observación del proceso mostrado en la figura 16 nos llevan a obtener las siguientes carencias encontradas en la micro empresa Forlance:

Administrativo	Contable
Falta de organigrama	No hay catálogo de cuentas
Falta de descripción de puestos	No hay inventario de mobiliario y equipo de computo
Falta de planeación	No hay registros de gastos e ingresos
Falta de control	*No hay estados financieros
Falta de indicadores	

5. Ya que se conocen los datos anteriores se hizo la validación del instrumento que va a ayudar a hacer la recolección de los datos para tener el primer resultado de la prueba diagnóstica. El cual se define a continuación.

Nombre del Indicador	Mide	Semanal				Promedio de datos Diagnostico 1 o 2	Validez de la pregunta (Expertos)				
		1	2	3	4		5	4	3	2	1
		Razón del circulante	Liquidez								
Prueba del defensiva	Liquidez										
Rotación de caja y bancos	Liquidez										
Rendimiento sobre el patrimonio	Apalancamiento										
Margen neto de utilidad	Rentabilidad										
Return on Assets (ROA o ROI)	Rentabilidad										
Return on Equity (ROE)	Rentabilidad										
Análisis DuPont	Financiero										
Servicio	Administración										
Enseñanza	Servicio										
Salario	Administración										
Ausentismo	Administración										
Ventas	Servicio										
Dirección	Servicio										

Fuente: elaboración propia (2014)

Tabla 2 Bitácora de apoyo para recolección de datos, validación del instrumento a través de expertos

El instrumento anterior muestra las preguntas que se seleccionaron para llevar a cabo el diagnóstico inicial y la segunda evaluación. Este instrumento fue valido con un número de expertos que se determinaron a través de la formula a continuación descrita.

Validación de instrumento.

Para la validación del instrumento se utilizó la fórmula para tamaño de muestra de expertos (Moreno Rivera 2014 tesis). La validez del instrumento es determinada con el fin que sean congruentes las asociaciones entre variables.

$$n = \frac{P(1 - P)K}{i^2}$$

Dónde:

i: Nivel de precisión deseada (0.15). (Valores recomendados para encuestas).

P : Proporción estimada de errores (0.05).

K: Parámetro cuyo valor está asociado al nivel de confianza establecido.

Nivel de confianza %	Valores de K
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6564

Entonces:

i:0.15

P : 0.05

K: 90% ó 2.6564

$$n = \frac{0,05(1 - 0.05)2.6564}{0.15^2} = 5.6079 \approx 6$$

El resultado debe redondearse por lo cual queda en 6, que es la cantidad de expertos que se deben consultar.

Como lo muestra el anexo 2 (ver anexos) el resultado que se obtuvo por parte de los expertos fue el de eliminar las columnas que indicaban lo que media el indicador junto con la recolección de datos de manera semanal, con la finalidad de hacer el instrumento de fácil comprensión y de una forma resumida poder observar los datos que nos interesan, así mismo se hizo la integración de dos columnas que fue la de la segunda evaluación y la de comparación de las dos evaluaciones con el fin de conocer cuál fue el resultado obtenido. Por último se añadió una fila debajo de cada indicador para hacer la descripción del resultado encontrado para cada uno, dando como resultado el instrumento que se muestra en la tabla número 2 y 5 junto con los datos obtenidos de las evaluaciones, diagnóstico y final, que se llevaron a cabo en un periodo que comprendió cuatro meses.

- Una vez que se tiene validado el instrumento para la recolección y presentación de los indicadores de eficiencia y eficacia, ya que el cuestionario es tomado del que propone el autor Bárcena en la parte teórica, se procede a mostrar los resultados obtenidos de la primera evaluación. Los siguientes estados financieros *los cuales se formularon durante el proceso de la investigación con el dueño, aplicando la técnica contable muestran el origen de los cálculos de las razones financieras.

Estados Financieros Iniciales

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA FORLANCE			
al 31 de Octubre del 2014			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Circulante	\$72,207.72	Pasivo Circulante	\$49,945.93
Caja	\$2,860.80	Pasivo a corto plazo	\$21,350
Bancos	\$18,000.00	Pasivo a Largo plazo	\$53,183
Clientes	\$51,346.92		
		Total pasivo	\$49,945.93
Activo No circulante	\$63,110.00		
Mobiliario y equipo de oficina	\$29,400	CAPITAL	
Mobiliario y equipo de computo	\$26,250	Capital contable	\$85,371.79
Papelera	\$2,210	Pérdidas y Ganancias	\$49,565.19
Publicidad	\$5,250	Ganancias acumuladas	\$35,806.6
		Total Capital	\$
TOTAL DE ACTIVO	\$135,317.72	TOTAL CAPITAL MÁS PASIVO	\$135,317.72

Estado de Resultados Forlance	
Del 1 al 31 de Octubre del 2014	
Ingresos por servicios	\$62,065.19
Gastos de operación	\$9,000
Gastos de venta	\$5,800
Gastos de administración	\$3,200
Utilidad de operación	\$53,065.19
Gastos financieros	0
Utilidad antes de impuestos	\$53,065.19
Impuestos	\$3,500
Utilidad neta	\$49,565.19

Indicador	Primera Evaluación
Eficiencia	50.72
Razón del circulante	1.47
Prueba defensiva	0.30
Rotación de caja y bancos	121/2.97
Rendimiento sobre el patrimonio	1.7
Margen neto de utilidad	0.7
Return on Assets (ROA o ROI)	4%
Return on Equity (ROE)	7%
Análisis DuPont	3.9%

Fuente: Elaboración propia 2014

Tabla 3a Instrumento para recolección de datos diagnostico **(Primera Evaluación)**

Eficacia	221
Servicio	25%
Enseñanza	60%
Salario	35%
Ausentismo	10%
Ventas	43%
Dirección	48%

Fuente: Elaboración propia 2014

Tabla 3b Instrumento para recolección de datos diagnóstico (**Primera Evaluación**)

Una vez que se ha aplicado el instrumento anterior, se puede optar por el siguiente cuadro que nos propone Mejía, C.A (2010) con el fin de poder tener una comparación final de nuestros dos indicadores de manera general.

Etapas 2; en esta etapa de la investigación se procedió a llevar a cabo la implementación del modelo administrativo contable. Este modelo no es una invención propia, sin embargo si es una adaptación de un modelo híbrido del aspecto contable, llevando estos procesos a un entorno micro empresarial, haciendo el énfasis en nuestro caso de estudio.

Por parte de la fase contable se hizo la adaptación de una contabilidad desde un catálogo de cuentas hasta la creación de los estados financieros básicos.

2. 8. Modelo administrativo contable

El presente modelo enfocará las siguientes características especiales, que se deben de seguir para una correcta aplicación del mismo, por lo tanto se pretende hacer una descripción más detallada del mismo, con el fin de conocer las formas que se deben de seguir para poder llevarlo a cabo. Siendo este mismo modelo de carácter general y pudiéndose aplicar en algunas otras micro empresas. Sin embargo la empresa que sirvió como caso de estudio será la que demuestre la efectividad del modelo, así como los resultados positivos o negativos que este podría tener.

A continuación se procederá a hacer una descripción de lo que acabamos de mencionar en el párrafo anterior. El modelo CIMHA se enfoca en cuatro aspectos importantes y así mismo da la pauta para poder profundizar en la implementación del mismo; los pasos a desarrollar son los siguientes:

Conocer: en esta parte se realizó la familiarización del funcionamiento de la empresa, es decir, se conoció todo lo referente a formas de tener el control del personal, formas de gestión de proyectos, control de nóminas, registros de clientes, control de clientes, políticas, misión, visión, valores, formatos contables, y la forma de llevar a cabo la contabilidad; esta parte es de suma importancia ya que nos permitirá tener un conocimiento más a detalle de cómo se encuentra la empresa en los dos aspectos a investigar. Ver figuras 17,18 y 19.

Interpretar: se llevó a cabo la interpretación del modelo, una vez que ya se obtuvo el panorama de la empresa, se procedió a hacer el análisis de las necesidades que tenía la empresa dando como resultado la creación de formas que serían necesarias para poder abordar los ejes del modelo. En este sentido se realizaron los formatos en electrónico así como la capacitación al personal que se iba a encargar del manejo y control de todos ellos. Con el fin de poder tener un buen flujo y funcionamiento de la información y que esta sea relevante, para ofrecer mejores tomas de decisiones e incentivar un correcto funcionamiento del modelo.

Monitorear: una vez que se hizo la implementación de los dos pasos anteriores, se procedió a llevar a cabo un monitoreo de la puesta en marcha de todos los formatos en cuestión, en una forma de simulación del proceso en una especie de taller didáctico, con el propósito de observar las posibles incertidumbres que pudieran existir con respecto a la aplicación, manejo, control, o llenado de los formatos en cuestión, así mismo se obtuvo el reconocimiento de los posibles errores que el modelo pudiera mostrar y hacer las correcciones pertinentes antes de proceder a la siguiente etapa. Estas observaciones se llevaron a cabo por parte de la persona que propuso el modelo.

De los principales errores que se detectaron fueron; la falta de capacitación para el uso de paquetería, como lo es Excel, rechazo a nuevas formas de llevar a cabo el funcionar de la empresa, resistencia al cambio, diferentes trabas para la nueva forma de administrar que se está llevando, ejemplo: formatos que según el dueño no sirven, que son muy complicados, no son entendibles. Para todo lo anterior se realizaron las siguientes propuestas; conocer el descontento del dueño hacia cierto formato, conciliar una forma en que el dueño se sienta contento con los nuevos formatos, hacer una

explicación más detallada de la nueva forma de trabajo haciendo énfasis en los beneficios y ahorro de tiempo que estos le pueden ofrecer, asesoramiento continuo para el mejor manejo de Excel.

Hacer: dado que todo lo anterior se realizó, se procedió a hacer la implementación real del modelo CIMHA para poder generar la medición que requiere la siguiente fase de la investigación y así poder determinar la validación o rechazo del modelo.

Una vez que se aplicó todo el modelo, este mostró la necesidad de crear formatos y características básicas de la empresa como son:

Modelo Administrativo Contable	
Eje Administrativo	Eje contable
Misión, Visión, Valores, Objetivos, Políticas	Inventario de recursos
Aplicación del proceso administrativo (Planeación, Control, Dirección, Organización), usando un cuestionario que abarca los cuatro puntos del proceso.	Contabilidad electrónica (comprende; catálogo de cuentas, libro diario y mayor, balanza de comprobación, balance general, estado de resultados, cálculo de impuestos)
Formatos de control del personal	Formato de control de ingresos y egresos
Formatos de control de servicio	Formatos de nomina
Formatos de clientes	Formatos de facturación
Formatos de reportes a terceros	

	A	B	C	D	E
1				Parcial	
2	Fecha	No. Cuenta	Concepto	Debe	Haber
3	02/10/2015	1200	Bancos		
4		1200-001	Bancomer		
5		2000-001	Mob y epo de ofi		
6		2000-001-001	Mesas		
7		2000-001-002	Sillas		
8		2000-001-003	Pizarrones		
9		2000-001-004	Escritorio		
10		2000-001-005	Sillon		
11		2000-001-006	Librero		

Fuente: Elaboración propia en base al software Excel 2013

Figura 19 Formatos para inventarios

	A	B	C	D	E	F
1						
2				OCTUBRE		
3	No. CTA	Cuenta	Saldo Inicial	Debe	Haber	Saldo Final
4	1000	Efectivo y equiv.				
5	1100	Caja				
6	1200	Bancos				
7	1200-001	Bancomer				
8	1300	Clientes				
9	1300-001	Grammer				
10	1300-002	Zentrix				
11	1300-003	Cecilia				
12	1400	IVA por acreditar				
13	2000	Activos fijos				
14	2000-001	Mob y epo de ofi				

Fuente: Elaboración propia en base al software Excel 2013

Figura 20 Formatos para Nominas e Ingresos

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1				Fecha de Inicio			OCTUBRE			
2	No.	Ho	Nombre	Día	Mes	Año	Colegiaturas	Libro	Inscripcion	Total
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

Fuente: Elaboración propia en base al software Excel 2013

Figura 21 Formato para el control administrativo

Con respecto a la misión, visión y valores, estos fueron los que se consensaron con apoyo del dueño;

Misión

Somos un centro de idiomas líder en la enseñanza preparando a niños, jóvenes y adultos a través de un sistema de aprendizaje fácil y rápido. Brindamos un servicio de calidad y personalizado, logrando que nuestros estudiantes sientan avances reales en cada clase.

Visión

Hacer de nuestro centro de idiomas una institución líder a nivel nacional a través de un sistema de enseñanza efectivo y de calidad que merecen nuestros estudiantes, con resultados con resultados reales y satisfactorios.

Valores

- Responsabilidad - Compromiso - Honestidad - Amistad

FORLANCE contrata únicamente a profesores que: Han terminado estudios especializados en idiomas. Que cuenten con experiencia en enseñanza. Pasión por la enseñanza. Comprometidos con el aprendizaje de nuestros estudiantes. Puntualidad. Buena presentación. Capacidad empática.

Etapa 3; esta etapa fue fundamental en la investigación ya que se procedió a hacer una segunda evaluación con el fin de conocer la situación de la empresa una vez aplicado el modelo y

saber a ciencia cierta la viabilidad y factibilidad del modelo. Al igual que en la primera etapa la forma de hacer un medición más precisa fue con los mismos indicadores que se utilizaron en la primera fase, con el fin de poder tener un entorno de comparación más preciso y que nos arrojaré resultados más concisos. Esta evaluación al igual que la primera se hizo tomando en cuenta nuestras dos variables, eficiencia y eficacia, y la cual nos arrojó una serie de resultados que se compararon en la última etapa.

Estados Financieros etapa final

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA FORLANCE			
al 31 de Enero del 2015			
ACTIVO		PASIVO	\$
Activo Circulante	\$120,346.2	Pasivo Circulante	\$74,533
Caja	\$4,768	Pasivo a corto plazo	\$21,350
Bancos	\$32,498.5	Pasivo a Largo plazo	\$53,183
Clientes	\$83,079.7		
		Total pasivo	\$74,533
Activo No circulante	\$60,000		
Mobiliario y equipo de oficina	\$28,000	CAPITAL	
Mobiliario y equipo de computo	\$25,000	Capital contable	\$107,813.2
Papelería	\$2,000	Pérdidas y Ganancias	\$52,006.6
Publicidad	\$5,000	Ganancias acumuladas	\$55,806.6
		Total Capital	\$
TOTAL DE ACTIVO	\$180,346.2	TOTAL CAPITAL	\$180,346.2
		MÁS PASIVO	

Estado de Resultados Forlance	
Del 1 al 31 de Enero del 2015	
Ingresos por servicios	\$64,106.60
Gastos de operación	\$8,300
Gastos de venta	\$4,800
Gastos de administración	\$3,500
Utilidad de operación	\$55,806.60
Gastos financieros	0
Utilidad antes de impuestos	\$55,806.60
Impuestos	\$3,800
Utilidad neta	\$52,006.60

Los datos que se muestran a continuación en la tabla 4, se obtuvieron de la misma manera que se obtuvieron los primeros datos en la parte de diagnóstico usando la bitácora de observación y usando los estados financieros que se muestran a continuación, claro una vez que ya se hizo la aplicación del modelo y de que el mismo fue trabajado por un periodo de cuatro meses.

Indicador	Segunda Evaluación
Eficiencia	62.07
Razón del circulante	1.6
Prueba defensiva	0.5
Rotación de caja y bancos	182.5/1.97
Rendimiento sobre el patrimonio	4.8
Margen neto de utilidad	1.23
Return on Assets (ROA o ROI)	4%
Return on Equity (ROE)	3.5%
Análisis DuPont	5.9%
Eficacia	314
Servicio	45%
Enseñanza	85%
Salario	40%
Ausentismo	4%
Ventas	60%
Dirección	80%

Fuente: Elaboración propia 2014

Tabla 3 Instrumento segunda evaluación

Por última se hizo la comparación de los resultados obtenidos en la etapa uno y tres, estos resultados se mostraron en una tabla comparativa con el fin de conocer si el objetivo que se planteó desde el inicio fue alcanzado y en qué porcentaje, por lo tanto esta última etapa consistió en un análisis de resultados en un entorno de comparatividad y los cuales se describirán a continuación.

Indicador	Primera Evaluación	Segunda Evaluación	Resultado
Eficiencia			Puntos
Razón del circulante	1.47	1.6	.13
<i>Con base a la teoría podemos observar que la razón financiera incrementó observando que se está endeudando menos, ya que por cada \$1.6 de activo circulante la empresa debe pagar 1 de pasivo.</i>			
Prueba defensiva	0.30	0.50	.20
<i>La empresa contaba con \$0.30 para pagar sus pasivos y en la siguiente evaluación ya contaba con \$0.50 para poder pagar sus pasivos, por lo cual se obtuvo una mejora</i>			
Rotación de caja y bancos	121/2.97	182.5/1.97	61.5/-1
<i>La empresa renueva sus deudas 182.5 veces al año y paga a sus proveedores cada 1.97 días</i>			
Rendimiento sobre el patrimonio	1.7	4.8	3.1

<i>Se puede observar que hubo un incremento en esta razón con respecto a la primera evaluación y se entiende que la empresa por cada \$1 invertido esta generando \$19</i>			
Margen neto de utilidad	0.7%	1.23%	0.53
<i>La empresa generó 5% de utilidad por cada peso invertido con respecto a la primera evaluación.</i>			
Return on Assets (ROA o ROI)	4%	4%	0
<i>Por cada \$1 invertido en activos se generaron 4% de rentabilidad</i>			
Return on Equity (ROE)	7%	3.5%	3.5
<i>Por cada peso que se invierte la empresa esta ganando 3.5%</i>			
Análisis DuPont	3.9%	5.9%	2
<i>Esta razón muestra la eficiencia de las operaciones así como el uso efectivo de los activos y el apalancamiento financiero</i>			
Total eficiencia	50.72	62.07	11.35

Eficacia			
Servicio	25%	45%	20
<i>La eficiencia en el servicio alcanzó un 45%, dando como resultado una mayor satisfacción por parte del cliente</i>			
Enseñanza	60%	85%	25
<i>Este indicador mostró una mejoría en la enseñanza ya que al lograr el 85% se tiene un mejor aprovechamiento por parte de los clientes</i>			
Salario	35%	40%	5
<i>El indicador mostró un alcance del 40% del salario, enseñando que los incentivos y prestaciones ayudaron a mejorar este aspecto</i>			
Ausentismo	10%	4%	-6
<i>El indicador disminuyó de una manera significativa, logrando llegar al 4%, ya que al tener un control más claro y de fácil acceso se lograron corregir algunos detalles en este sentido</i>			
Ventas	43%	60%	17
<i>Al existir un control de recursos monetarios, se logró impulsar las ventas, ya que se hicieron campañas publicitarias radiofónicas para ofertar el servicio.</i>			
Dirección	48%	80%	32
<i>La dirección fue otro de los grandes saltos en los indicadores, debido a que existe una manera más simplificada y de mejor toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa.</i>			
Total eficacia	221	314	93

Fuente: Elaboración propia 2014

Tabla 4 Resultados comparativos de las evaluaciones e interpretación de los mismos

Por último se hizo la comparación entre los resultados que se obtuvieron en la etapa final con algunas razones financieras que muestra el sector servicios, dedicado a la capacitación. Con el fin de poder observar que comportamiento tiene la empresa en comparación del sector y si esta es buena o mala.

Indicador	*Promedio de la razón sector servicios	Evaluación Final	Bueno o Malo
Eficiencia			
Razón del circulante	1.2	1.6	Bueno; ya que por cada 1.6 pesos activo por cada peso de pasivo y el sector solo tiene 1.2 pesos por cada peso
Prueba defensiva	0.8	0.5	Malo; porque el sector cuenta con 80 centavos para pagar pasivos mientras que la empresa cuenta con 50.
Rotación de caja y bancos	2.9	1.97	Bueno; paga a sus proveedores casi un día menos de lo que paga el sector.
Rendimiento sobre el patrimonio	1.2	4.8	Bueno; ya que está generando mucho más que el sector por cada peso invertido
Margen neto de utilidad	13.4	1.23	Malo; porque su margen es bastante inferior
Return on Assets (ROA)	17.8	4%	Malo; porque su rentabilidad de activos es muy escasa en comparación de la del sector
Return on Equity (ROE)	37.4	3.5%	Malo; ya que el capital invertido no está alcanzando ni el 10% de lo que tiene el sector.
Análisis DuPont	9.9	5.9%	Malo; pero no tan malo ya que es la mitad de lo que está presentando el sector
Eficacia			
Servicio	40%	45%	Bueno; el servicio excede en casi 5 puntos con respecto al sector.
Enseñanza	70%	85%	Bueno; la enseñanza se muestra con superioridad contra el sector.
Salario	42%	40	Malo; es ligeramente menor al que muestra el sector
Ausentismo	5.8%	4%	Bueno; existe menos ausentismo entre una y otra
Ventas	65%	60%	Malo; son inferiores en comparación al sector pero no mucho
Dirección	90%	80%	Malo; la dirección ha mejorado bastante pero aun presenta un retraso contra el sector.

Fuente: Elaboración propia en base a los estados financieros (2015)

Tabla 5 Comparación de indicadores entre la empresa y el sector servicios

*Fuente: promedios tomados del almanac of businnes and industrial financial ratios 2016 consideradas recomendados a nivel nacional e internacional.

Una última comparación para conocer la posición en la que se encuentra la empresa en comparación de otras empresas del mismo sector por cada uno de los indicadores que se obtuvieron.

Por último se realizó la comparación de los indicadores en los dos lapsos de tiempo para que se pudiera conocer si el modelo tenía una factibilidad o simplemente no aportaba nada nuevo, obteniendo un 40% de efectividad de los indicadores de manera general como se puede observar en la tabla 6.

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
221/314=70%		$\frac{\left(\frac{62.07}{60,496} * 4\right)}{\left(\frac{50.72}{60,496} * 4\right)} = \frac{0.004}{0.003} = 1.33$		$\frac{5}{\left(\frac{2}{10}\right)} = \frac{8}{5} = 40\%$
RANGO	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0-20%	0	Muy eficiente >1	5	
21-40%	1			
41-60%	2	Eficiente= 1	3	
61-80%	3			
81-90%	4	Ineficiente <1	1	
>91%	5			

Fuente: Elaboración propia 2015

Tabla 6 Comparación final de indicadores

2.9. Costo de implementación

Por último se hizo la estimación de cuál sería el costo en el que se tendría que incurrir para la implementación del modelo CIMHA, dando como resultado el siguiente resumen, que se detallará a continuación;

Descripción	Precio Unitario	Total Anual
Computadora	7,000 (única vez)	\$7,000.00
Impresora	1,500 (única vez)	\$1,500.00
Internet	333 (mensuales)	\$3996.00
Asistente	4000 (mensuales)	\$48,000.00
TOTAL INVERSIÓN		\$60,496.00

Fuente: Elaboración propia 2014

Tabla 7 Resumen Costo de Implementación del Modelo

El cuadro anterior muestra los costos incurridos para la implementación del modelo CIMHA y el cual describirá las formas de recuperar estos mismos, también se debe considerar que la proyección de los costos incurridos se planea para todo un año completo, y por ende la sumatoria total es de \$60,496.00 pesos que se integrarán de la siguiente manera;

El primer rubro que aparece en la tabla muestra el elemento principal del modelo ya que al conocer toda la forma en que se desarrollará el mismo, salta a la vista que la mayoría de actividades a realizar deberán de ser de una forma digital, por tal motivo se planea hacer una inversión única de equipo de cómputo con el fin de poder llevar a cabo de manera eficiente la realización de las actividades planteadas en este capítulo. Sin embargo como ya se mencionó en el párrafo anterior este costo de inversión será recuperable en un 30% de manera anual conforme lo establece la Ley del Impuesto Sobre la renta (LISR) en su artículo 36 fracción VI, por ende la recuperación total del bien no se hará a través de un reembolso en efectivo, es decir, que esa recuperación se hará conforme se vaya depreciando el bien en cuestión. Y esa afectación de la depreciación se verá reflejada en la parte impositiva. Por lo tanto el valor del bien se podrá recuperar en un lapso de 3 años y cuatro meses; por su parte la impresora que se requiere también sufrirá el mismo tratamiento ya que conforme al tratamiento que le da la LISR, el porcentaje máximo autorizado es el mismo que el de la computadora, por lo tanto los dos tomarán el mismo tratamiento de recuperación.

Con respecto a los dos rubros siguientes, Internet y Asistente, la recuperación de ambos se pretende hacer en base a las ventas ya que al ser estos mismos unos gastos que ayudan a llevar a buen puerto la administración de la micro empresa, estos deben de reflejar su impulso en base a los resultados que generó la correcta implementación y manejo del modelo en cuestión, impulsando el crecimiento de las ventas. Como se puede observar los costos de implementación realmente no son muy altos, ya que los dos primeros rubros se hacen de una manera única en la inversión, y los otros dos son fundamentales para el funcionamiento de cualquier empresa, por lo tanto se puede optar por algunas formas de aplicación de la inversión las cuales se plantean de la siguiente manera:

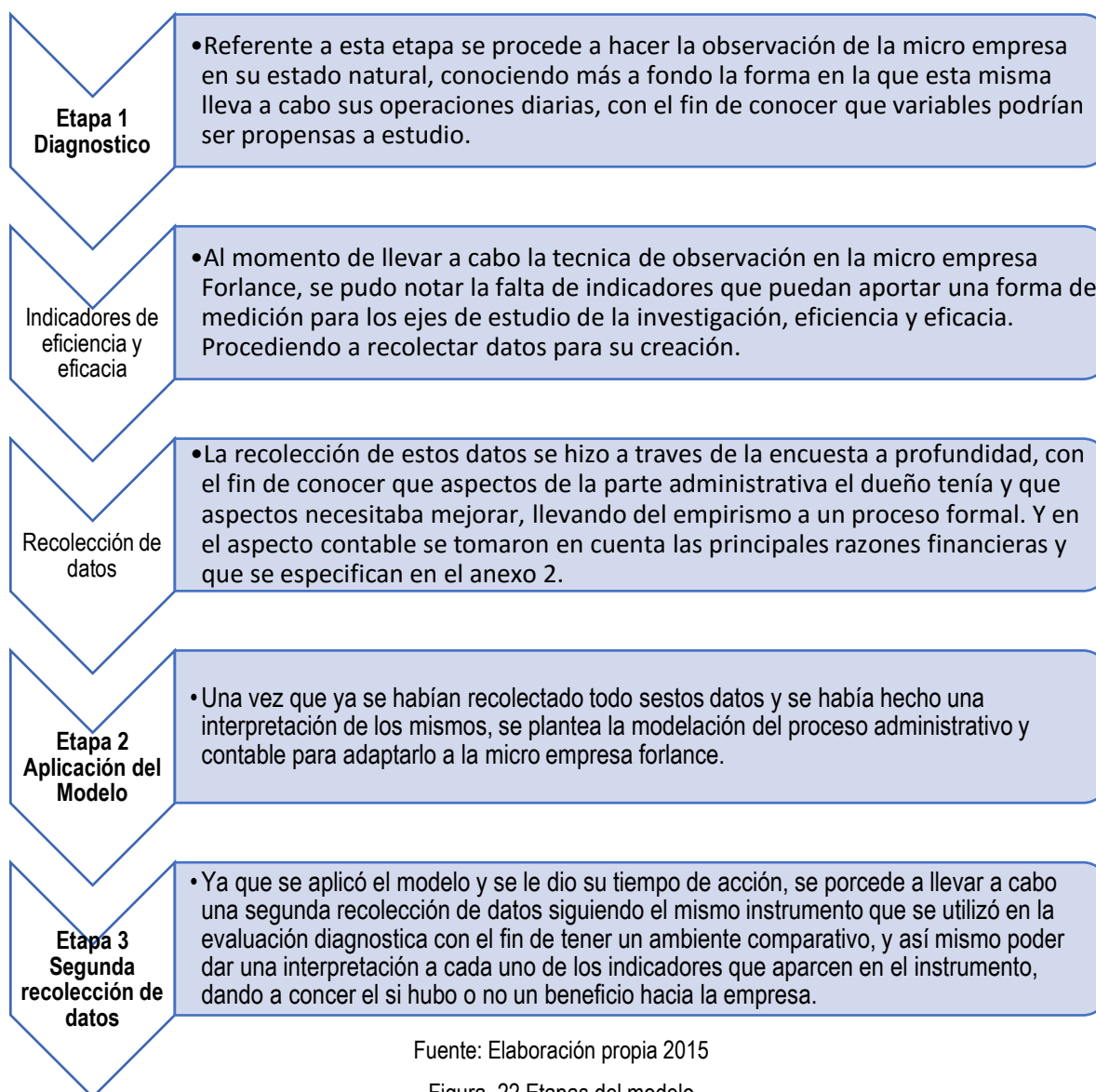
- Aportación de capital por parte del empresario o socios
- Préstamo bancario
- Apoyo de Secretaria de Economía u otra dependencia
- Arrendamiento financiero

De las formas anteriormente enlistadas se propone optar por la búsqueda de apoyo por parte de la Secretaria de economía o alguna dependencia gubernamental que pueda proporcionar el impulso de la empresa, ya que muchas veces estas Secretarías muestran buenas tasas de interés y no solicitan tantos requisitos. Y la segunda opción que muestra mayor factibilidad es la del arrendamiento

financiero, ya que existen diferentes empresas especializadas en este ámbito y por lo tanto su acceso al apoyo es mucho más fácil, la ventaja de optar por este método es que existen diferentes variantes que pueden ofrecer una cartera de posibilidades más amplias. Ya que estas empresas pueden generar un contrato de financiamiento que permita que el bien arrendado pueda ser nuestro una vez terminado cierto periodo de tiempo; nos permita el uso del mismo sin que sea nuestro, pero con la posibilidad de estar renovándolo conforme se vaya necesitando y dando así la posibilidad de contar siempre con la tecnología más actual en la empresa. Al conocer las anteriores formas de financiamiento es fácil de reconocer que la implementación del modelo no es costoso y así mismo puede representar un impacto favorable a la microempresa. Por lo tanto esto hace que el modelo sea mucho más viable y factible para el empresario. Este costo prevé gastos como si no se contara con nada de equipo, sin embargo como bien se sabe en la actualidad muchas personas cuentan con equipos de cómputo e impresoras, lo cual generaría una reducción mayor en el costo de implementación del modelo ya que este rubro es el más alto en los costos que se incurren al inicio de la inversión.

CAPÍTULO III MODELO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE

Una vez que se ha podido observar la funcionalidad y operabilidad del modelo se muestra a continuación las etapas necesarias para poder llevar a cabo la implementación del modelo a otras empresas que pertenezcan al mismo ramo y dedicadas a actividades semejantes, con la finalidad de poder proporcionar una herramienta que ayude a estas empresas del sector servicios a establecer una forma más formal en su accionar diario y les permita tener mejores expectativas. El modelo se define en la figura 21, posteriormente se hace la descripción de cada uno de los pasos que se generalizan en este mismo modelo.



Fuente: Elaboración propia 2015

Figura 22 Etapas del modelo

Etapa 1; con respecto a la primera etapa se hace lo que se refiere al primer diagnóstico, es decir se hace una observación de la empresa en cuestión para saber cuáles son sus variables que están interviniendo en su proceso para que a partir de ahí se pueda esquematizar su proceso y así mismo poder hacer una selección de los indicadores y de las preguntas que intervendrán en la entrevista a profundidad. Esta observación se lleva a cabo para poder descubrir, como ya se comentó las variables pero también para saber que indicadores son los más adecuados para la empresa y los que representarán una información sustancial.

Indicadores de eficiencia y eficacia; aunado a la parte anteriormente descrita se toma el uso de un instrumento que se plantea como anexo 2, el cual sirve para tener un panorama de que indicadores pueden ser los que acompañen la recolección de datos, haciendo la propuesta de indicadores tanto en eficiencia y eficacia, junto con una posible forma de procesar esos mismos datos.

Recolección de datos; se plantea hacer en dos lapsos, el inicial o de diagnóstico y el segundo lapso es una vez que se aplique el modelo con la finalidad de conocer el impacto positivo o negativo que tuvo este mismo en la microempresa, y así mismo conocer cuál es el impacto real que tiene el modelo en la microempresa, junto con esto se puede aplicar un cuadro comparativo que se propone en la parte teórica que sirve para hacer una comparación general entre los indicadores de eficiencia y eficacia. Al hacer esta recolección en dos lapsos se puede observar un ambiente comparativo de la empresa y conocer cómo se encontraba sin modelo y como se encuentra ya con un modelo aplicado

Etapa 2; una vez que se lograron definir los indicadores idóneos para la aplicación hacia la empresa y sabiendo de antemano que serán los que presenten información oportuna y confiable se procede a hacer la aplicación del modelo administrativo y contable basado en la CIMHA que por sus siglas se refiere a los pasos Conocer, Interpretar, Monitorear y Hacer. Al realizar un diagnóstico preliminar y apoyado tanto de la técnica de observación y el instrumento de recolección de datos descrito en la etapa anterior, ahora ya se cuenta con un panorama, que lleva a hacer el uso de la primera sigla, Conocer, una vez que ya se ha familiarizado con la empresa y la forma que lleva a cabo su operaciones diarias tanto contables como administrativas se hace la Interpretación de esos datos generando un diagrama de cómo se lleva a cabo ese proceso junto con la descripción de cada una de

las actividades y los encargados de realizarlas con el fin de saber de una manera más específica y detallada.

Se hace la aplicación del proceso contable basándose en el proceso existente de contabilidad que tiene la empresa, haciendo toda esta implementación a través de la paquetería de Excel, es decir, la creación de formatos se lleva de acuerdo a esta herramienta informática para minimizar los costos que se pudieran incurrir, posteriormente usando la entrevista a profundidad junto con el instrumento que se propone en la parte metodológica se lleva a cabo el uso del proceso administrativo y se procede hacia la tercera sigla, Monitorear, esta implementación se monitoreará en un periodo de 4 meses como mínimo con el fin de poder hacer los ajustes correspondientes y capacitación que se necesiten y por último, Hacer, los ajustes necesarios y las modificaciones que se requieran junto con la misión y visión de la empresa. Una vez realizado todo lo anterior se hace una segunda evaluación utilizando el mismo instrumento que se utilizó en la evaluación diagnóstica para poder tener un ambiente comparativo.

Etapa 3; por último se lleva a cabo la comparación entre las dos tomas de datos para hacer el análisis de los resultados obtenidos y poder llegar a la conclusión de que aspectos están afectando tanto positivamente como negativamente a la empresa y hacer los ajustes necesarios. Existe una última comparación que nos indicará la efectividad de la empresa que se basa en los indicadores de eficiencia y eficacia de manera general. Cada indicador mostrará un aspecto importante de la empresa por lo cual es necesario hacer la descripción e interpretación de cada uno de los indicadores tanto en el aspecto de eficiencia y eficacia, para tener un panorama más detallado de la situación actual de la empresa, ya que posteriormente se hará la evaluación de estos dos indicadores, pero de manera general.

Ya que se llevó a cabo todas estas pruebas se puede definir las acciones necesarias para seguir llevando la administración de la empresa pero con toma de decisiones basadas en argumentos formales y no por mera intuición.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y FUTUROS TRABAJOS

Al hacer la implementación de este modelo se pudo llegar a la conclusión que tuvo un impacto positivo a la empresa ya que la hizo más eficiente y eficaz que era el objetivo general de esta investigación, contestando de una manera positiva la pregunta planteada al inicio de este trabajo. Todo esto se fue logrando gracias a que al realizar el diagnóstico de la empresa se pudo tener un panorama general de lo que se pretendía hacer y por ende lograr llevar a cabo una adecuada modelación e implementación del modelo en cuestión dando como resultado una comparación efectiva entre los dos diagnósticos.

Con respecto al objetivo general de la investigación; se logró alcanzar de una manera bastante satisfactoria ya que con la implementación del modelo administrativo y contable se produjo una forma de llevar el manejo de la empresa de una manera empírica a una formal haciendo una adaptación de estos procesos a la micro empresa, y llevando de la mano al empresario durante la aplicación de todo el modelo, también se logró encaminar a la empresa a un rumbo que le propone una correcta administración de recursos monetarios y humanos, dándole la posibilidad de que siga en vías de desarrollo y que en un periodo de tiempo determinado pueda lograr una expansión, dado que ahora ya cuenta con ambos procesos, administrativo y contable, para poder llevar a cabo un correcto uso de las técnicas y procedimientos que enfoca la teoría.

Esto nos lleva a conocer el resultado de los objetivos específicos que, los cuales fueron logrados de una manera satisfactoria ya que el diagnóstico de la empresa en primer lugar ayudó a conocer las necesidades que ésta tenía, dando paso a la interpretación de esta información y modelándole un proceso administrativo y contable a la misma para su posterior implementación y así lograr obtener la segunda evaluación que arrojó los resultados que se observaron en los instrumentos de recolección de datos.

El lograr alcanzar los objetivos se debió en gran medida a que al conocer algunas de las teorías y aplicaciones más recientes que se han estado manejando actualmente sirvió como pilar para la creación mucho más eficaz de un modelo que ayudó a conocer las carencias con las que contaba

la empresa, todo esto fue basado también en las teorías administrativas y contables que se plantearon en el capítulo 2, todo esto fue la base para poder llevar a cabo el desarrollo del modelo y el cuál ayudo a saber cuáles serían las técnicas y teorías que servirían como sustento del modelo.

Todo esto se logró gracias a que en los fundamentos teóricos se desarrollaron las bases que servirían como fundamento del modelo y los cuales fueron guiando una correcta implementación del modelo así como los pasos que se debían de seguir y así se realizó la investigación además los procesos que se desarrollaron fueron tomados de diferentes autores con el fin de poder hacer una explicación muy sencilla para la persona que va a emplear los conocimientos de la teoría administrativa y contable con el fin de manejar de una mejor manera la empresa, y no de una manera empírica.

Con respecto al primer eje, se llevaron a cabo una gran cantidad de esfuerzos para hacer su implementación ya que al no contar con un sistema contable instalado, esto requería de un aplicación desde cero hacia la microempresa por lo tanto se hizo el establecimiento del sistema contable utilizando la teoría que se describió en el capítulo 1, fundamentos teóricos, dando como resultado una mejoría en el manejo del aspecto contable en un veintitrés porciento como se mostró en el cuadro de indicadores. Como se puede observar se está hablando de que al momento de implementar este proceso contable, se logró alcanzar una mejoría significativa ya que mucho del dinero que la empresa estaba produciendo, no se sabía a dónde estaba yéndose, por tal motivo este sistema logró detectar las principales fugas de dinero de la empresa y se pudo hacer una correcta toma de decisiones para la aplicación de los recursos. Por ende el primer eje se ve encaminado hacia una respuesta positiva de nuestra pregunta de investigación.

Al hablar del eje administrativo, como ya se sabe se utilizó el instrumento de la encuesta a profundidad que se mostró en la parte metodológica y con eso se ayudó a encaminar este eje. Todo lo anterior arrojó un resultado del cuarenta y dos por ciento de mejoría, como lo muestra el cuadro comparativo de resultados, mostrando claramente la efectividad de la aplicación ya que de este modo se puede tener un mejor control en los recursos humanos y en la forma de ofrecer el servicio, por lo tanto es este eje el que brindó un mayor soporte y una respuesta muchos más clara a nuestra pregunta de investigación.

La ayuda que proporciona el modelo es de alto impacto ya que impulsa a la micro empresa dándole una forma de realizar sus operaciones y poderlas controlar, este apoyo se ve reflejado en el ámbito financiero y administrativo, dado que al momento de establecer y poner en marcha una forma de trabajo mediante procesos, las actividades son más claras de realizar y por tanto existe un mejor control sobre los recursos de la empresa. Otra de las ventajas fue que al modelar los procesos conforme a las necesidades de la empresa se logró alcanzar una mejor aplicación del modelo y al igual que una personalizada para ella. Por lo que se puede observar de una manera tácita que el tener el uso de los dos ejes en la empresa, le da un impacto positivo a la misma y la ayuda a tener un rumbo mucho más definido y controlado, y así mismo le inyecta la posibilidad de hacer una empresa mucho más lucrativa y con miras a crecer y desarrollarse.

Y por último tocante a la metodología que se empleó, se puede concluir que una vez que se conoció la forma de hacer la investigación así como las técnicas, herramientas e instrumentos y tipos de investigación realizadas se logró encontrar la manera de elaborar y seguir la metodología de una manera adecuada ya que los pasos que se usaron fueron bastante ilustrativos junto con los instrumentos que sirvieron para recolectar los datos de la investigación. Marcando las pautas necesarias para poder ir ejecutando una adecuación conveniente hacia la empresa. Así mismo los instrumentos que se usaron para apoyar estas características, comprobaron su utilidad y la facilidad de manejo que estos ofrecieron, al igual que la forma de poder recolectar los datos en los dos periodos de tiempo que se establecieron.

Puesto que como ya se demostró en los anteriores indicadores y cuadros este funcionamiento fue de relevancia ya que gestionó la creación de muchas actividades que son fundamentales para la correcta dirección de la microempresa. Así mismo el realizar una aplicación del proceso administrativo se encontró que al llevar a cabo una correcta planeación de las actividades que se van a realizar, se logró obtener una mejor organización y eso resultó, como ya se vio, en un crecimiento importante en los indicadores bases de medición. La actividad de hacer medición a través de indicadores favoreció a tener un mejor control del funcionamiento de la empresa y por ende una mejor toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa.

Trabajos Futuros

Se recomienda hacer la implementación del modelo a diferentes sectores micro empresariales, ya que el caso de estudio de nuestra investigación fue una empresa de sector servicios. Por eso se recomienda hacer una aplicación a otros sectores con el fin de corroborar la efectividad del modelo en otros sectores y así beneficiar a muchas más industrias que estén ávidas de obtener un orden de procesos y así mismo ayudar a que logren salir de los baches en que se encuentran sumidas. El uso del modelo en otras industrias es posible ya que como ya se conocen los elementos necesarios para poder hacer el “traje” a la micro empresa es factible la aplicación del mismo en cualquier sector debido a la generalidad que presenta el modelo en un primer momento y su personalización e interpretación posteriormente. El realizarlo de esta forma logra demostrar que este modelo es aplicativo a cualquier microempresa. Y por ende le da un carácter de generalidad al mismo.

La comprobación de su factibilidad en otras empresas lo puede catapultar como una posible herramienta de manejo de empresas, ya que este sector muchas veces es bastante olvidado y así mismo puede ayudar al crecimiento de este importante sector de empresas.

Y por tanto se plantean las siguientes recomendaciones:

Conocer a fondo la empresa a donde se pretende aplicar el servicio haciendo una plática con el dueño de la misma con el fin de conocer todos los elementos que en ella funcionan y cuales no existen o son imprácticos.

Anexo 1 Matriz de Congruencia

Matriz de Congruencia				
Título: Implementación de un modelo administrativo y contable para la eficiente toma de decisiones. Caso: Empresa de servicios; Forlance				
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables	Indicadores
<p>¿Cómo ayudarán los procesos administrativos y contables a la micro empresa?</p>	<p>Modelar el proceso básico administrativo y contable, mediante la identificación de indicadores financieros e indicadores de eficacia, para adaptarlos en una micro empresa de servicios, FORLANCE, que servirá como caso de estudio, con el fin de optimizar los recursos y hacerla más rentable</p>	<p>Realizar diagnóstico de la empresa para identificar la situación actual.</p> <p>Identificar indicadores financieros y de eficacia, propios para una mipyme de servicios de capacitación. (caracterizar variables)</p> <p>Modelar un proceso administrativo y contable, que considere indicadores financieros y de eficacia, que atienda las necesidades de la micro empresa FORLANCE.</p> <p>Determinar estrategias para la implementación del modelo del proceso administrativo y contable, en la micro empresa a partir de los resultados obtenidos en la primera evaluación.</p> <p>Implementación del proceso administrativo y contable para la obtención de resultados, categorizado como diagnóstico final.</p> <p>Comparar la información entre ambos diagnósticos del periodo inicial contra el periodo final siguiendo los mismos indicadores, para tener un marco comparativo entre ellos y así obtener la validez del modelo.</p>	<p>Dependiente:</p> <p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Independiente:</p> <p>Procesos</p> <p>Administrativo y</p> <p>Contable</p>	<p>Razones financieras (eficiencia);</p> <p>Razón de circulante</p> <p>Prueba defensiva</p> <p>Rotación de caja y bancos,</p> <p>Rendimiento sobre el patrimonio,</p> <p>Margen neto,</p> <p>ROA,</p> <p>ROE</p> <p>Análisis DuPont.</p> <p>Indicadores (Eficacia);</p> <p>Servicio</p> <p>Enseñanza</p> <p>Salario</p> <p>Ausentismo</p> <p>Ventas</p> <p>Dirección</p>

Fuente: elaboración propia (2014) del formato proporcionado por el DR. J.G Héctor Rosas Lezama

Anexo 2 Instrumento de recolección de datos

Nombre del Indicador	Promedio de datos Diagnostico 1 o 2	Promedio datos Diagnostico 2	Comparación de la 1ra y 2da evaluación
Razón del circulante			
DESCRIPCIÓN DEL RESULTADO OBTENIDO PARA CADA INDICADOR			
Prueba defensiva			
Rotación de caja y bancos			
Rendimiento sobre el patrimonio			
Margen neto de utilidad			
Return on Assets (ROA o ROI)			
Return on Equity (ROE)			
Análisis DuPont			
Servicio			
Enseñanza			
Salario			
Ausentismo			
Ventas			
Dirección			

Anexo 3 Cuestionario para entrevista a profundidad

Planeación:

- ¿Cuáles son las metas de la organización a largo plazo?
- ¿Qué estrategias son las mejores para lograr los objetivos establecidos?
- ¿Qué objetivos se deben formular a corto plazo?
- ¿Quiénes deben formular la planeación?

Organización

- ¿Qué nivel de centralización o descentralización debe adoptarse?
- ¿Cómo debe diseñarse las tareas y los puestos?
- ¿Quiénes son las personas idóneas para ocuparlos?
- ¿Qué métodos y procedimientos deben ser utilizados?
- ¿Cuál es el diseño del trabajo?

Dirección

- ¿Cómo dirigir el talento de las personas?
- ¿Qué estilo de conducción es el adecuado?
- ¿Qué nivel de autoridad o responsabilidad asignar a cada persona?
- ¿Cómo orientar a las personas hacia el cambio?
- ¿Cómo solucionar los problemas y los conflictos?
- ¿Cómo se deben tomar las decisiones?

Control – Evaluación

- ¿Qué actividades necesitan ser controladas?
- ¿Qué criterios deben aplicarse para determinar los resultados?
- ¿Qué medios de control deben utilizarse para controlar?
- ¿Qué herramientas o técnicas se pueden utilizar para medir el desempeño?
- ¿Qué actividades relevantes deben controlarse?

Anexo 4 Aplicación del cuestionario para entrevista a profundidad

Planeación:

¿Cuáles son las metas de la organización a largo plazo?

¿Qué?	¿Cómo?
Creación de instalaciones propias	Generando capital en base a ventas Pidiendo apoyo de financiamiento
Apertura de sucursales	Mejorar proceso de gestión

¿Qué estrategias son las mejores para lograr los objetivos establecidos?

¿Qué?	¿Cómo?
Creación de publicidad	Generando anuncios en medios de difusión como radio y posicionar a la empresa de manera local
Busca de accionistas	Creación de información financiera robusta para mostrar el atractivo de la empresa

¿Qué objetivos se deben formular a corto plazo?

¿Qué?	¿Cómo?
Remodelación de la empresa	Aplicación de recursos a la contratación de una empresa especializada en remodelación.
Optimización de espacios	La empresa encargada de la remodelación propone la mejor manera de aprovechar los espacios y así como la decoración
Decoración	
Incremento de las ventas	Inicio de publicidad en radio y perifoneo para hacer llegar a más clientes potenciales
Definición de actividades	Uso de paquetería para la mejor administración de los formatos
Reducción de tiempos en actividades	Usar las herramientas como Excel para agilizar el uso de los formatos
Control de ingresos y egresos	Hacer formato para saber el origen y la aplicación de los recursos que la empresa va generando

Creación de capacitaciones	Manuales de capacitación a empleados
----------------------------	--------------------------------------

¿Quiénes deben formular la planeación?

La planeación se debe de llevar a cabo por parte del dueño de la empresa, junto con la persona encargada de la aplicación del modelo CIMHA, con la finalidad de poder realizar una implementación de adhoc a las necesidades de la empresa.

Organización

¿Qué nivel de centralización o descentralización debe adoptarse?

La organización pretende tener un nivel de organización centralizada, ya que la mayor cantidad de toma de decisiones que lleven a cabo, se deben de hacer por parte del dueño de la empresa, debido a que es él quien tiene un mejor conocimiento de la empresa y sabe de una mejor manera la forma de llevarla a buen puerto, tomando en cuenta el apoyo de los encargados de las diferentes áreas.

¿Cómo deben diseñarse las tareas y los puestos?

Los puestos y tareas de la empresa se describen en el manual de descripción de puestos que la empresa maneja, dónde se describen todas las actividades que debe de desarrollar la persona encargada del puesto, al igual que las obligaciones que demanda el puesto

¿Quiénes son las personas idóneas para ocuparlos?

Como se definió en la pregunta anterior el manual organizacional hará la descripción de la persona que es la idónea de llevar a cabo todas las actividades que demanda el puesto debido a que, es éste el que define las cualidades, habilidades, aptitudes y requisitos profesionales que requiere el puesto.

¿Qué métodos y procedimientos deben ser utilizados?

¿Qué?	¿Cómo?
Selección de personal	Entrevista Inicial Examen de conocimientos profesionales Simulación de actividades a realizar para conocer las habilidades y aptitudes del aspirante

Dirección

¿Cómo dirigir el talento de las personas?

¿Qué?	¿Cómo?
Liderazgo	Por parte del dueño, llevar al grupo de trabajo a los objetivos planeados
Platicas de apoyo	Una vez al bimestre tener una reunión con el personal para conocer sus: inquietudes, pretensiones, sugerencias.
Incentivos	Apoyar económicamente las nuevas ideas, o propuestas que mejoren el funcionamiento de la empresa

¿Qué estilo de conducción es el adecuado?

¿Qué?	¿Cómo?
Liderazgo visionario	Por parte del dueño transmitir el rumbo que desea Por parte de los jefes estar inculcando continuamente el rumbo de la empresa que se desea seguir
Liderazgo optimista/realista	Llevar una forma de trabajo con actitud positiva que permita manejar de una mejor manera los problemas de la empresa

¿Qué nivel de autoridad o responsabilidad asignar a cada persona?

¿Qué?	¿Cómo?
Dueño	Tener conocimiento e integración con los encargados o jefes de las diferentes áreas y revisar el funcionamiento general de cada área.
Jefes	Conocer el funcionamiento específico de cada área y estar en pleno contacto con sus subordinados
Parte operativa	Realizar con la mayor calidad y esmero posible sus actividades

¿Cómo orientar a las personas hacia el cambio?

¿Qué?	¿Cómo?
Mejorar en el aspecto del servicio por parte del personal Comunicación entre todas las áreas	Capacitación en relaciones humanas y trato al cliente bajo la filosofía de ganar ganar

	Incentivar a un correcto flujo de información por parte de mandos altos
--	---

¿Cómo solucionar los problemas y los conflictos?

¿Qué?	¿Cómo?
Problemas laborales	Escalación del problema
Problemas personales	Jefe directo
Problemas con el cliente	Director o asistente (dependiendo de la magnitud)

¿Cómo se deben tomar las decisiones?

¿Qué?	¿Cómo?
Estructura de la empresa	Dueño y accionistas
Operativas	Dueño de la empresa y responsable del área

Control – Evaluación

¿Qué actividades necesitan ser controladas?

¿Qué?	¿Cómo?
Administración	Reportes por parte de la asistente o encargado
Finanzas	Reportes mensuales para jefes y dueño de la empresa
Servicio	Evaluación periódica del desempeño del cliente y del capacitador

¿Qué criterios deben aplicarse para determinar los resultados?

¿Qué?	¿Cómo?
Indicador eficiencia	Razones financieras previamente establecidas
Indicador eficacia	Los de desempeño, dirección, servicio, ventas

¿Qué medios de control deben de utilizarse para controlar?

¿Qué?	¿Cómo?
Preliminar	Controlando el inicio de actividades y su correcto arranque
Concurrente	

Retroalimentación	Siguiendo los formatos definidos por la empresa, con el fin de llevar a cabo el uso de indicadores Comparación del control de la fase concurrente con el fin de llevar a cabo de hacer las correcciones necesarias
-------------------	---

¿Qué herramientas o técnicas se pueden utilizar para medir el desempeño?

¿Qué?	¿Cómo?
Indicadores	Comparación entre indicadores para medir sus resultados hacia la efectividad de la empresa y llevar las tablas de tendencias

Bibliografía

Libros

- Bárcenas, M. & Alemán, A. (2009), Proceso Administrativo, Universidad de Córdoba, Colombia. Ponencia: Proceso Administrativo
- Bernal, M. (2004), Contabilidad, Sistema y Gerencia, Caracas, Venezuela. Editorial CEC, S.A
- Chiavenato, I (2006). Administración Proceso Administrativo 3ra edición. Mc Graw Hill. México.
- Guajardo, G, (2005), contabilidad para no contadores. México. Mc Graw Hill.
- Hill, C.W.L & Jones G. R, (2010). Administración estratégica teoría y casos 8ª edición. Mc Graw-Hill. México
- Koontz, Harold. Weihrich, H. & Cannice, M. (2006). Administración: una perspectiva global y empresarial. 13va edición. Mc Graw Hill. México.
- Lopez, Hiader. J. (2001). Investigación cualitativa y participativa, Un enfoque histórico-hermenéutico y crítico-social en Psicología y educación ambiental. Recuperado de: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/co/deed.es> Bolivia, Medellín
- Montaña, A (1988), Diagnostico Industrial, Editorial, Trillas, México.
- Pastor, J.L. (2012). Universidad San Martín de Porres. Análisis financiero,
- Picazo, G. (2012), Proceso Contable, red tercer milenio, estado de México, ISBN 978-607-733-167-4
- Ramírez, D.N. & Cabello, M. A. (2004). Empresas competitivas. Mc Graw-Hill. México.
- Romero, J. (2006), principios de contabilidad. México, Mc Graw Hill.
- Sanchez Lopez, Pablo; Héctor Rosas Lezama, y Virgilio Medellín Viveros, El proyecto de investigación. Guía para su elaboración, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México, 2006.
- Sánchez, O; Mota, M; Sotelo, M. (2008), introducción a la contaduría. México, Pearson educación. ISBN: 978-970-26-1015-1
- Luna, A,C (2014). Proceso Administrativo, Editorial Patria S.A. de C.V. México D.F.
- Vargas, J. (2010). Propuesta de un modelo de gestión de desempeño con el uso de tecnología para microempresas de tipo familiar. Tesis de maestría no publicada. Instituto Politécnico Nacional.

- William. Pyle, John Arch White, Kermit D. Larson, Principios Fundamentales de contabilidad, Editorial Continental, S.A. México.

Páginas de Internet

- Acvinder recuperado de: <http://www.actinver.com/documentos/CentroEducacionBursanet/Documentos/basico/RazonesFinancieras.pdf> 16 de mayo del 2014
- Arching, C. (2006). Guía rápida ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia. Series MYPES pro ciencia y cultura s.a.
- De la fuente, J. (2010). ¿Cómo se construye un indicador de desempeño?, Asocio Consultores gestión e innovación. México.
- Frías, D. (19 de Noviembre 2013), ideas para Pymes recuperado de: http://www.ideasparapymes.com/contenidos/administracion_financiera_pymes_contabilidad_balance_general.html
- Frías, D. (20 de Noviembre 2013), ideas para Pymes recuperado de: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-principios-administracion-financiera-activos-pasivos-capital-contable.html>
- Mejía, C.A. Indicadores de efectividad y eficacia. Documentos Recuperados de: www.planning.com.co. Publicación periódica coleccionable.
- ProMéxico, Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento de México recuperado de www.promexico.gob.mx el día 6 de Marzo del 2014.
- Universidad Autonoma de mexico, unidad de ciencias básicas, recuperado de: <http://www.dcb.unam.mx/users/isabelpaj/web/asignaturas/archivos/finan/Razones%20Financieras.pdf>, 16 de mayo del 2014.
- Vargas, I. (2013). Pymes generan 81% del empleo en México, CNN expansión recuperado de www.cnnexpansion.com, recuperado el 6 de marzo del 2014.

Conferencias y Ponencias

- López, C. (2010), Semana Nacional Pyme, Conferencia: una visión competitiva para el crecimiento de mi empresa evolutiva.

- Téllez, L.D. (2011) Ponencia de indicadores, sistema integrado de gestión universidad del Quindío. Oficina de planeación estratégica.

Artículos

- Mejía soto, e., montes Salazar, c. A. & montilla Galvis, o. D. J. (2008). Fundamentos teóricos del modelo contable común para las pymes de américa latina: una alternativa a la regulación contable internacional iasb. *Estudios gerenciales*, 24(107) 59-85. Recovered from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21210703>
- Neira, F. (2006). Elementos para el estudio de la microempresa latinoamericana. *Revista latinoamericana*, num.43, pp. 153-174.
- Zevallos, E. (2003), Micro, Pequeñas y medianas empresas en América Latina, *Revista CEPAL*, 79.

Tesis

- Bustos Farías, E. (2003), Proceso Administrativo y Planeación (tesis inédita de maestría). Universidad Politécnica Nacional. México Mex.
- Moreno, J. (2014). "Análisis factorial del clima organizacional en instituciones de educación superior en del estado de Tlaxcala " Tesis doctoral. Universidad autónoma Tlaxcala.

Leyes y Normas

- Ley para el desarrollo y la competitividad de las Mipymes.
- Ley del Impuesto sobre la renta
- Código Fiscal de la Federación
- NIFs
- Postulados Básicos (Ahora NIF)
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Código de comercio
- Diario Oficial de la Federación
- Comisión Nacional de Armonización Contable (CONAC)