



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**¿Por qué cierran tantas MIPYMES en CDMX?**  
**Proceso administrativo. La posible solución para evitar el cierre**  
**de MIPYMES en Ciudad de México.**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra(o) en Administración Organizacional**  
**Campo de conocimiento: Administración**

Presenta:  
**Velázquez Bautista Julián de Jesús**

Tutor:  
**Mtra. María Angélica Alicia Raya Sánchez**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, Diciembre de 2023**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

Antes de continuar quisiera agradecer profundamente a mi amada Universidad Nacional Autónoma de México y al Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración por brindarme la oportunidad de realizar mi estudio en la maestría de administración organizacional y brindarme todo lo necesario para seguir creciendo personal, laboral y académicamente siempre estaré eternamente agradecido.

A mis profesores, les agradezco profundamente por su incansable orientación y dedicación a lo largo de este arduo proceso de investigación. Su experiencia y sabiduría no solo han dado forma a este trabajo, sino que también han enriquecido mi comprensión y pasión por el tema. Cada consejo y comentario han sido invaluable, marcando una diferencia significativa en mi desarrollo académico.

Mi agradecimiento más sincero se extiende a mi madre Claudia Adriana Bautista Reyes, a mi padre Mauricio Velázquez Jaimes, a mi hermano Aldo Javier Velázquez Bautista, a mi abuela Socorro Reyes Esparza y a mi esposa Diana Laura Hernández Durán, cuyo apoyo inquebrantable ha sido la fuerza motriz detrás de mi viaje académico. Su paciencia, aliento constante y amor han sido mi ancla en momentos desafiantes. Este logro es tan suyo como mío, y estoy eternamente agradecido por su presencia constante.

Expreso mi profundo agradecimiento a Conahcyt por la financiación crucial que ha respaldado este proyecto. Su apoyo financiero ha allanado el camino para la consecución de esta investigación y ha sido instrumental en su éxito.

Un agradecimiento especial a la Mtra. María Angélica Alicia Raya Sánchez por su orientación experta y dedicación incansable. Su liderazgo ha sido un faro que me ha guiado a través de cada desafío. Cada conversación y revisión han mejorado este trabajo, y su mentoría ha sido una influencia positiva en mi desarrollo académico y profesional.

Agradezco sinceramente a todos los participantes en mi estudio. Su contribución valiente y generosa ha sido esencial para la recopilación de datos y, por ende, para la validez y relevancia de este trabajo. Su participación ha dado vida a las estadísticas y ha contribuido significativamente a la comprensión de mi investigación.

### **En memoria y dedicatoria**

A quienes ya no están físicamente presente, pero siguen viviendo en nuestros corazones, este agradecimiento se teje con hilos de gratitud y recuerdos imborrables. A través de estas líneas, rindo homenaje a mis abuelos: Jesús Bautista Guerrero, Guadalupe Jaimes Hernández y Salvador Velázquez Acosta quienes dejaron una huella indeleble en cada faceta de mi vida y en la realización de este trabajo.

Aunque mis abuelitos ya no están físicamente presentes para compartir este momento, su espíritu perdura en cada palabra escrita, en cada idea explorada y en cada meta alcanzada. Este agradecimiento es un tributo a su legado y un reconocimiento de la eterna conexión que compartimos.

**Tema y Titulo.**

¿Por qué cierran tantas MYPIMES en CDMX?

Proceso administrativo. La posible solución para evitar el cierre de MYPIMES en Ciudad de México.

## Índice.

1.- Introducción

2.- Marco de referencia

3.- Metodología

3.1 - Planteamiento del problema

3.2 – Hipótesis

3.3 - Objetivos de la investigación

3.4 - Justificación

4.- Proceso administrativo.

4.1- Marco Teórico

4.2- Administración y su aplicación en las MIPYMES

4.2.1 - Introducción al proceso administrativo

4.2.2 - Para qué nos sirve el proceso administrativo

4.2.3 - ¿Cómo se aplica en una MIPYME?

4.3- Planear y su aplicación en las MIPYMES

4.3.1 ¿Por qué y cómo planear?

4.3.2 – Planeación estratégica aplicada a las MIPYMES

4.3.3 - Elaboración de la Cultura Organizacional

4.4- Organizar y su aplicación en las MIPYMES

4.4.1 - Principios de organización.

4.4.2 – Cómo realizar una correcta organización - El uso de las herramientas (Estructura organizacional, Descripción y perfil de puestos, Procesos y procedimientos)

4.4.3 - Agrupar y estructurar todos los recursos necesarios

4.5- Dirigir y su aplicación en las MIPYMES

4.5.1 - Liderazgo y motivación

4.5.2 – Comunicación

4.5.3 – Toma de decisiones

4.5.4 - Negociación

4.6 - Controlar y su aplicación en las MIPYMES

4.6.1 – Estándares, Parámetros, Proceso de retroalimentación (feedback) - Aplicación en las MIPYMES

4.6.2 - Cantidad, Calidad, tiempo y costos

4.6.3 – Evaluación de desempeño

4.6.4 – Acciones correctivas y reingeniería

5.- Diseño, Implementación y Evaluación de Programas de Capacitación en MIPYMES: Un Enfoque Integrado

5.1 - Conceptualización de Programas de Capacitación en MIPYMES

5.2 - Diseño de Programas de Capacitación en MIPYMES

5.3 - Implementación Efectiva en el Contexto de MIPYMES

6.- Propuesta: Programa de Capacitación a MYPIMES

Conclusiones

Sugerencias para Futuras Investigaciones

Anexos

Bibliografía

## **1.Introducción.**

En el dinámico entorno empresarial de la actualidad, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) juegan un papel fundamental en el desarrollo económico y social de cualquier región. Estas empresas no solo generan empleo y contribuyen al crecimiento económico, sino que también fomentan la innovación y la diversidad en el mercado. Sin embargo, es alarmante observar una tendencia preocupante en Ciudad de México (CDMX): el cierre constante de un número significativo de MIPYMES. Este fenómeno plantea una serie de interrogantes cruciales que merecen ser explorados y abordados de manera integral.

El presente trabajo se sumerge en la investigación de las razones detrás del cierre frecuente de MIPYMES en CDMX y busca analizar el papel crucial del proceso administrativo como posible solución para contrarrestar este fenómeno. A lo largo de las próximas páginas, se examinarán los desafíos a los que se enfrentan estas empresas, se destacarán las dificultades inherentes al entorno empresarial y se evaluará cómo una gestión administrativa eficiente podría influir positivamente en la sostenibilidad y el crecimiento de las MIPYMES en esta vibrante metrópolis.

Es fundamental reconocer que el cierre de MIPYMES no solo implica la pérdida de fuentes de empleo y el deterioro de la economía local, sino que también obstaculiza la materialización de oportunidades de desarrollo para emprendedores y la consolidación de un tejido empresarial diversificado. Por tanto, el análisis profundo de este tema no solo resulta pertinente, sino también necesario para formular estrategias efectivas que permitan abordar este desafío de manera integral.

A lo largo de las siguientes secciones, se explorarán las causas subyacentes del cierre de MIPYMES en CDMX, se identificarán los elementos del proceso administrativo que podrían marcar la diferencia y se propondrán posibles enfoques y soluciones que puedan sentar las bases para un ecosistema empresarial más robusto y resistente en la ciudad.

Este estudio busca arrojar luz sobre una problemática de relevancia socioeconómica y ofrece una perspectiva informada sobre cómo el proceso administrativo puede contribuir a revertir la tendencia del cierre de MIPYMES en CDMX. La comprensión de estos aspectos no solo enriquecerá el debate académico, sino que también podría tener un impacto significativo en la formulación de políticas públicas y estrategias empresariales orientadas hacia un horizonte más prometedor para las MIPYMES en la ciudad.

## **2. Marco de referencia.**

La secretaría de economía hace mención que existen cinco causas comunes que contribuyen al fracaso de la MIPYMES, esto es de suma importancia ya que a lo largo de las referencias notaremos que siempre hay problemas que se repiten y es ahí donde nos enfocaremos en la presente investigación.

“La primera es la incompetencia o falta de experiencia de los administradores. Frecuentemente, por ejemplo, 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 rechacen cualquier insinuación de asesoría o apoyo.

Una segunda causa, un tanto relacionada con la anterior, es la negligencia que muchas veces sigue al "glamour" o emoción de inicio del negocio. Es común observar que, después de la "magna" apertura, algunos empresarios se sienten descorazonados y no se concentran tanto en el negocio como lo deberían hacer.

La falta de controles adecuados es la tercera causa común de fracaso. El empresario al frente de la Pyme, por lo general, ignora la necesidad de mantener

controles que le permitan anticiparse a los problemas. Es común observar que, la gran mayoría de las veces, los administradores son tomados por sorpresa, en situaciones que pudieran haber sido anticipadas, de contar con un sistema de control adecuado.

La cuarta causa de fracaso es la falta de capital suficiente, situación que generalmente surge por la ausencia de una planeación adecuada de las necesidades de recursos. Es común aquí observar que los administradores se concentran en anticipar las inversiones en activos fijos y algunos de los gastos de operación; sin embargo, no planean las necesidades de capital de trabajo, ni otro tipo de gastos o inversiones.

La quinta y última causa de fracaso es la falta de una identificación correcta del riesgo. En ocasiones, el entusiasmo desmedido hace que únicamente se evalúen de manera parcial los retos futuros, ignorando muchos de los riesgos posibles. Además, es muy común observar que la necesidad de atender los problemas cotidianos impide planear para el futuro y, por lo mismo, reflexionar respecto a los riesgos latentes. En este tipo de actividad, es normal escuchar aquella frase de que "lo urgente no deja tiempo para lo importante".<sup>1</sup>

Continuando con la búsqueda de referencias que resalten los problemas que constantemente sufren las MIPYMES tenemos que la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, ENAPROCE, en México hay un aproximado de 4 millones 169 mil 677, de las cuales, 31,237 se encuentran en la alcaldía de Coyoacán (Coyoacán Ciudad de México - lista actualizada (2022) de MIPYMES Empresas, Establecimientos, Industrias y Negocios.)

---

<sup>1</sup> Secretaría de Economía. Fundamentos de negocio Administración > Filosofía empresarial > La Pyme y los empresarios. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/103896/La\\_Pyme\\_y\\_los\\_empresarios.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/103896/La_Pyme_y_los_empresarios.pdf). Consultado: 10 de septiembre de 2022

Como sabemos el motivo de la presente investigación es determinar el por qué las MIPYMES mueren en tan poco tiempo y como fuente tenemos el estudio realizado por INEGI: “para 2019, de cada 100 establecimientos que nacen casi 52 mueren antes de cumplir 2 años; es decir, 31 mueren antes del primer año y 21 entre el primero y antes de cumplir el segundo año, y que la proporción de muertes disminuye a medida que los negocios tienen mayor edad.”<sup>2</sup>

- ¿Cuál es la importancia de las MIPYMES en México?

“Las MIPYMES son de suma importancia para nuestro país dada su aportación a la economía. Misma que se da mediante la generación de empleos, ingresos y abastecimiento de aquellas industrias o nichos de mercado que no son cubiertos por las grandes empresas.

Al día de hoy se estima que existen más de 4 millones de MIPYMES en México. El 97.6% de ellas son microempresas, el 2% corresponde a pequeñas empresas y el 0.4% restante corresponde a las medianas empresas. Este conjunto de empresas generan, aproximadamente, el 52% del producto interno bruto, mejor conocido como PIB.”<sup>3</sup>

- Mortalidad y natalidad observadas en periodos cortos

“No existe una manera única de obtener indicadores de la demografía de los negocios, para conocer los indicadores anteriores, como la esperanza de vida al nacer o el número de años que se espera que un establecimiento viva una vez que alcanza una determinada edad, se utiliza información histórica desde 1989 hasta 2019; sin embargo, existe otro enfoque mediante el cual se obtienen algunos indicadores demográficos como tasas mensuales de muertes y tasas mensuales de nacimientos. Esto permite observar el comportamiento de este tipo de indicadores

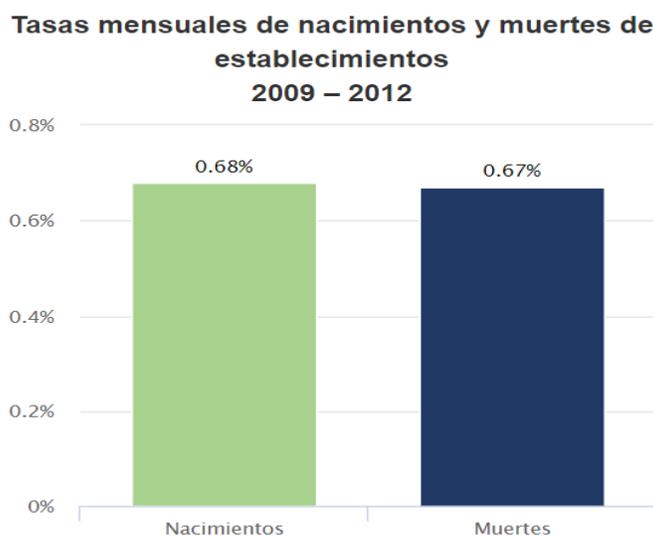
---

<sup>2</sup> INEGI. Mortalidad. Recuperado: [Demografía de los Negocios \(inegi.org.mx\)](https://inegi.org.mx). Consultado: 19 de agosto de 2022

<sup>3</sup> Tienda Nube, Paola Quintal. Todo sobre las mipymes: qué son, características y financiamiento. Recuperado: <https://www.tiendanube.com/blog/mx/mipymes/>. Consultado: 23 de agosto de 2022

tanto en tiempos de estabilidad económica como en tiempos de coyunturas económicas complicadas.

Por ejemplo, en el periodo 2009-2012, relativamente estable económicamente, la tasa mensual de muertes es de 0.67 % y la tasa mensual de nacimientos es de 0.68 %, lo que significa que, de 10,000 establecimientos existentes en un momento dado, en el lapso de un mes mueren 67 y nacen 68.”<sup>4</sup>



Fuente:

INEGI. Demografía de los Negocios 2009-2012

El INEGI no es el único que menciona la poca vida de las MIPYMES por lo cual también podemos tomar como referencia que Según datos del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE): “el 75% de las MIPYMES en México fracasan y cierran sus operaciones antes de cumplir los dos años de haber iniciado operaciones y el problema no termina ahí. El 80% fracasa antes de los cinco años y el 90% no llegará a cumplir los diez años. Esto nos habla de un problema sistémico que es necesario resolver si se desea emprender en

---

<sup>4</sup> INEGI. Mortalidad. Recuperado: [Demografía de los Negocios \(inegi.org.mx\)](http://inegi.org.mx). Consultado: 19 de agosto de 2022

nuestro país, ya que no hay que olvidar que estos negocios, generan el 72% de los empleos en México y representan el 52% del producto interno bruto.”<sup>5</sup>

Por otro lado, sabemos que hemos tenido tiempos difíciles debido a la pandemia y no sólo las familias mexicanas han sufrido pérdida de seres queridos sino también algunas han tenido que cerrar lo que muy posiblemente sea su fuente de ingresos.

- Impacto de la pandemia por la COVID-19

El INEGI también nos indica lo terrible que fue la pandemia para las MIPYMES, ya que sus datos muestran que cerca del “21% de las Pymes en México desaparecieron en un periodo de 17 meses. Viéndolo en números totales, cerca de 1 millón 10,857 negocios fueron los emprendimientos que bajaron la cortina en el 2020, siendo las entidades más afectadas Quintana Roo, Baja California Sur, Campeche y Colima.

En cuanto a coyunturas económicas complicadas, durante el periodo de la pandemia por la COVID-19, y para medir el impacto de la pandemia en cuanto a muertes y nacimientos de negocios, se analizaron dos periodos:

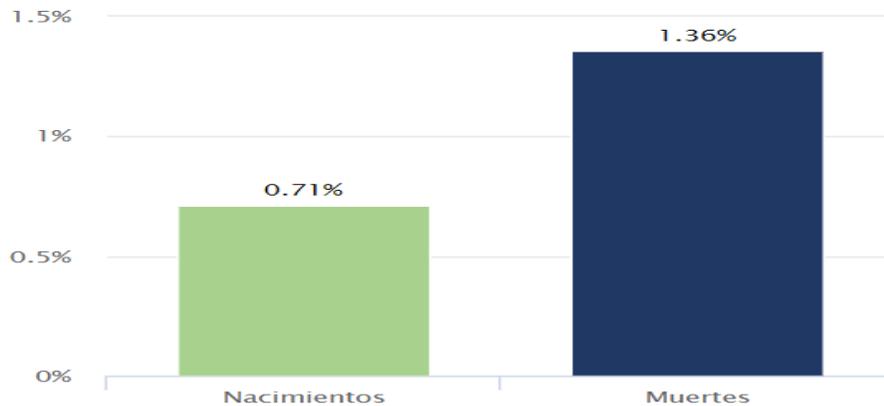
El primero abarcó el periodo de mayo 2019 a septiembre de 2020, y el segundo de mayo de 2019 a julio de 2021.

En el primer periodo se identificó que la tasa mensual de muertes es de 1.36 % mientras que la tasa de nacimientos es de 0.71 %, lo que significa que, de cada 10,000 establecimientos existentes en un momento dado, en el lapso de un mes mueren 136 y nacen 71.

---

<sup>5</sup> Tienda Nube, Luma León. ¿Por qué fracasan las PyMEs en México y cómo evitarlo?. Recuperado: <https://www.tiendanube.com/blog/mx/por-que-fracasan-las-pymes-en-mexico/#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20del%20Centro%20para,el%20problema%20no%20termina%20ah%C3%AD>. Consultado: 22 de agosto de 2022

### Tasas mensuales de nacimientos y muertes de establecimientos 2019 - 2020



Fuente:

INEGI. Demografía de los Negocios 2019-2020.

En el segundo periodo se identificó que la tasa mensual de muertes es de 1.45 % mientras que la tasa de nacimientos es de 0.81 %, lo que significa que, de cada 10,000 establecimientos existentes en un momento dado, en el lapso de un mes mueren 145 y nacen 81.

La pandemia de la COVID-19 ocasionó la muerte de una gran cantidad de establecimientos, aunque también surgieron nuevos establecimientos, pero no en la misma proporción.

El impacto de la pandemia en la esperanza de vida de los negocios se conocerá cuando se tenga la información de todos los establecimientos que realicen alguna actividad económica, lo que sucederá cuando se lleven a cabo los Censos Económicos 2024.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> INEGI. Mortalidad. Recuperado: [Demografía de los Negocios \(inegi.org.mx\)](https://inegi.org.mx). Consultado: 19 de agosto de 2022



Fuente:

INEGI. Demografía de los Negocios 2019-2021.

Como notamos en lo mencionado por INEGI, la pandemia fue gran causante de que cientos de miles de negocios cerraran, por ello NAFIN y la Secretaría de Economía, en el año 2019 formalizaron un convenio de colaboración en materia de capacitación y asistencia técnica al sector empresarial:

<sup>7</sup>A través de un convenio, MIPYMES compartirá a la SE mejores prácticas de capacitación y asistencia técnica a las PYMES. El objetivo es impulsar la creación, crecimiento, permanencia y consolidación de las PYMES.

Con el objeto de fortalecer la creación, crecimiento, permanencia y consolidación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la Secretaría de Economía y Nacional Financiera (NAFIN) formalizaron un convenio de colaboración en materia de capacitación y asistencia técnica al sector empresarial.

El convenio firmado por la Secretaria de Economía, Graciela Márquez Colín y el Director General de NAFIN y Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT), Eugenio

---

<sup>7</sup> NAFIN. ECONOMÍA Y NAFIN SUMAN ESFUERZOS EN APOYO A LAS PYMES. Recuperado de: [https://www.nafin.com/portalfn/content/sobre-nafin/sala-de-prensa/boletin\\_2019\\_05.html](https://www.nafin.com/portalfn/content/sobre-nafin/sala-de-prensa/boletin_2019_05.html). Consultado: 10 de septiembre de 2022

Nájera Solórzano, establece la suma de esfuerzos e intercambio de información para ejecutar las mejores prácticas que repercutan en el desarrollo y consolidación de la pequeña y mediana empresa.

La secretaria Graciela Márquez expresó que para la economía es muy importante hacer estos vínculos transversales, porque la vocación de la Secretaría de Economía es identificar oportunidades dentro del sector público para fortalecer la relación del gobierno con la iniciativa privada.

“Nos dedicamos a buscar entidades como banca de desarrollo, pero también en otras áreas de la administración pública federal, de manera que ello nos permite crear sinergias y ser vehículos, cadenas de información y transmisión de oportunidades, y esto es relevante cuando pensamos en pymes”, declaró.

### **3. Metodología.**

#### 1. Diseño de la investigación:

- Enfoque: Esta investigación utilizará un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión completa de la importancia del proceso administrativo en las MIPYMES.
- Tipo de investigación: Se llevará a cabo una investigación descriptiva y correlacional para analizar la relación entre la aplicación del proceso administrativo y el rendimiento de las MIPYMES.

#### 2. Población y muestra:

- Población: La población objetivo de esta investigación son las MIPYMES registradas (más de 250) en la colonia Campestre Churubusco ubicada en la alcaldía Coyoacán en Ciudad de México.
- Muestra: Se seleccionará una muestra representativa de 20 MIPYMES mediante un muestreo aleatorio estratificado, considerando diferentes sectores de actividad económica y tamaños de empresas

#### 3. Recopilación de datos:

- Datos cuantitativos: Se recopilarán datos cuantitativos mediante cuestionarios estructurados aplicados a los gerentes o propietarios de las MIPYMES. Estos cuestionarios medirán el grado de aplicación del proceso administrativo, así como indicadores financieros y de desempeño empresarial.
- Datos cualitativos: Se realizarán entrevistas semiestructuradas a expertos en el campo de la administración de empresas y a algunos gerentes de MIPYMES para obtener perspectivas más profundas sobre los desafíos y oportunidades relacionados con el proceso administrativo.

#### 4. Instrumentos de recolección de datos:

- Se diseñarán los cuestionarios para la medición de la aplicación del proceso administrativo, basándose en escalas previamente validadas y adaptándolas a las particularidades de las MIPYMES.
- Las entrevistas se desarrollarán en base a un guion de preguntas abiertas que permitan explorar la percepción y las experiencias de los entrevistados.

#### 5. Procedimiento:

- Se contactará a las MIPYMES seleccionadas para solicitar su colaboración y obtener el consentimiento informado para participar en la investigación.
- Se aplicarán los cuestionarios a través de encuestas en línea y se coordinarán las entrevistas de forma presencial o virtual, según las preferencias de los entrevistados.
- Los datos recopilados serán tratados con confidencialidad y solo serán utilizados para fines académicos.

#### 6. Análisis de datos:

- Los datos cuantitativos serán analizados utilizando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para identificar patrones y relaciones significativas.
- Los datos cualitativos serán analizados mediante análisis temático para identificar temas y categorías emergentes.
- Ambos datos serán utilizados para la creación de un programa de capacitación.

#### 7. Consideraciones éticas:

- Se obtendrá el consentimiento informado de todas las MIPYMES y participantes en las entrevistas.

- Se garantizará la confidencialidad y anonimato de los participantes, utilizando códigos o identificadores para los datos.

#### 8. Limitaciones:

- Una posible limitación es la disponibilidad de información financiera y operativa de algunas MIPYMES, lo cual podría afectar el análisis cuantitativo.
- Otra limitación podría ser la representatividad de la muestra seleccionada, aunque se intentará minimizar este riesgo mediante el muestreo estratificado.

### 3.1 - Planteamiento del problema.

Descripción del fenómeno:

“En México solo el 25% de las pymes sobreviven los dos años de operación. Razones como falta de ingresos, no tener definidos indicadores y objetivos, una planeación deficiente, poca atención a los clientes y malas prácticas al momento de la ejecución de un proyecto; llevan al otro 75% de los emprendedores al fracaso. Sabemos que las MIPYMES son el motor de la economía de nuestro país.”<sup>8</sup>

Según la Asociación de Emprendedores de México, a través de la Radiografía del Emprendimiento en México, “las MIPYMES fracasan por los siguientes motivos:

- Falta de conocimiento en el mercado 34%
- Mala administración del negocio 32%
- Problemas con los socios 25%
- Falta de capital de trabajo 23%
- Problemas para conseguir financiamiento 22%
- Falta de clientes 18%
- Disponibilidad de tiempo 14%

---

<sup>8</sup> Konfio. ¿Por qué fracasan las pymes en México?. Recuperado: <https://konfio.mx/tips/negocios/por-que-fracasan-las-pymes-en-mexico/#:~:text=En%20M%C3%A9xico%20solo%20el%2025,de%20los%20emprendedores%20al%20fracaso.> Consultado: 12 de agosto de 2022

- Falta de conocimiento técnico 11%
- Problemas con el equipo de trabajo 7%

Ahora, si analizamos las principales causas del fracaso por sexo, podemos encontrar que los principales problemas que llevan al fracaso a las empresas son:

Emprendedores 🧑	Emprendedoras 🧑
Mala administración del negocio 35%	Falta de conocimiento del mercado 32%
Falta de conocimiento del mercado 34%	Mala administración del negocio 26%
Problemas con los socios 25%	Problemas con los socios 25%
Falta de capital de trabajo 23%	Disponibilidad de tiempo 23%

A nivel general, el 48% de los emprendedores mexicanos consideran que las facilidades para emprender son malas o muy malas. Tan solo un 28% considera que los apoyos para las MIPYMES son buenos.”<sup>9</sup>

Planteamiento:

Ya que tenemos claro los problemas por los cuales las MIPYMES fracasan en México podemos enfocarnos en la consecuencia que trae consigo y es que las MIPYMES no sobrepasan los 2 años en funcionamiento y es urgente prestar atención y atender de forma rápida dicho fenómeno, no es necesario recordar lo que las MIPYMES representa para la economía de México y específicamente el sustento que tienen para cientos de familias.

<sup>9</sup> Asociación de Emprendedores de México, a través de la Radiografía del Emprendimiento en México. Recuperado de: <https://asem.mx/events/radiografia-del-emprendimiento-en-mexico-2021/>. Consultado: 30 de agosto de 2022

En la alcaldía de Coyoacán, específicamente en la colonia Campestre Churubusco sucede lo mismo, mes a mes se ven cómo se cierran locales, se abren otros pocos y así una cadena interminable de fracasos, pocas son las MIPYMES que se mantienen aún con vida.

Pero ¿por qué sucede esto en una de las alcaldías más transcurridas día a día y con mayor poder adquisitivo para un comercio y mercado abundante?

Se identificaron que lo que causa el cierre de los negocios antes de los 2 años de operación va desde: una mala administración, poca cultura financiera, una forma desesperada por crecer de forma abrupta, ente otros factores. La combinación de estos factores lleva al fracaso a las MYPIMES, pero todo parte de algún inicio y la mayoría de las causas que provocan el fracaso van a causa de una mala administración por ello nos enfocaremos en dicho factor y para esto como objetivo tendremos 4 MIPYMES dedicadas al comercio y 4 dedicadas a los alimentos y bebidas.

### 3.2 - Hipótesis

Sí las MIPYMES tuvieran al alcance un modelo Administrativo que estuviera basado en el proceso administrativo enfocado específicamente a las necesidades propias de cada negocio, que les brindara una guía y herramientas necesarias para poder realizar una administración exitosa, entonces podrían mantenerse con vida durante más de 2 años y así poder convertirse en negocios rentables. Esto se tratará de demostrar con la presente investigación.

### 3.3 - Objetivos de la investigación

Objetivo General: Analizar la relevancia del proceso administrativo en el desarrollo y crecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).

Objetivos Específicos:

1. Investigar y describir los conceptos fundamentales del proceso administrativo y su aplicación en el contexto de las MIPYMES.
2. Identificar las principales razones y factores que han llevado al cierre de MIPYMES en CDMX, incluyendo aspectos económicos, legales y operativos.
3. Evaluar el impacto del adecuado uso del proceso administrativo en la eficiencia operativa de las MIPYMES.
4. Analizar cómo el proceso administrativo contribuye a la toma de decisiones estratégicas y tácticas en las MIPYMES.
5. Identificar los principales obstáculos y desafíos que enfrentan las MIPYMES al implementar el proceso administrativo en sus operaciones.
6. Proponer estrategias y recomendaciones para mejorar la aplicación del proceso administrativo en las MIPYMES y potenciar su competitividad.
7. Investigar las prácticas actuales de gestión administrativa en MIPYMES de CDMX y determinar las áreas que requieren mejoras para aumentar la eficiencia y la rentabilidad.
8. Evaluar el impacto de la tecnología y la digitalización en el proceso administrativo de las MIPYMES y su efecto en la mejora de la productividad y competitividad.
9. Proponer un plan de capacitación para la implementación eficiente del proceso administrativo en las MIPYMES.

### 3.4- Justificación

La Ciudad de México (CDMX) es un entorno dinámico y complejo que alberga una amplia variedad de micro, pequeñas y medianas empresas (MYPIMES) que contribuyen significativamente a la economía local. Sin embargo, la tasa de cierre de estas MYPIMES ha ido en aumento en los últimos años, generando una preocupación sustancial en el ámbito empresarial y gubernamental. La presente investigación busca abordar este fenómeno crítico, analizando las razones detrás del cierre frecuente de MYPIMES en la CDMX y proponiendo soluciones basadas en procesos administrativos sólidos.

La importancia de esta investigación radica en la comprensión de los factores que llevan al cierre de MYPIMES, lo cual tiene implicaciones directas en la estabilidad económica y la generación de empleo en la región. La Ciudad de México, como epicentro económico y cultural, enfrenta desafíos únicos relacionados con el entorno empresarial, la competencia, la regulación gubernamental y otros factores que influyen en la viabilidad de las MYPIMES.

El enfoque en el proceso administrativo como parte central de la solución se justifica por la premisa de que la eficiencia y eficacia en la gestión empresarial son elementos críticos para la supervivencia y el crecimiento de las MYPIMES. Analizar y optimizar los procesos administrativos podría ser la clave para superar los desafíos específicos que enfrentan estas empresas en la CDMX.

## **4. Proceso Administrativo**

### **4.1. Marco Teórico**

Administración:

Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".<sup>10</sup>

Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".<sup>11</sup>

Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".<sup>12</sup>

Proceso administrativo:

Según Agustín Reyes Ponce, su modelo contiene seis elementos, cada uno de los cuales responde a una pregunta concreta: qué puede hacerse, qué se va a hacer, cómo se va a hacer, con qué se va a hacer, se ha hecho, cómo se ha realizado.

Para José Antonio Fernández Arena, lo concibe como: "un proceso racional de trabajo en donde se deben tomar en cuenta tres aspectos fundamentales: pensar en lo que se va a hacer, llevarlo a la práctica, medir y comparar los resultados. Acciones que se concretan en estos elementos: Planeación, implementación y control"

Stephen P. Robbins lo comprende como "un proceso (método sistemático para manejar actividades) en el cual todos los gerentes o administradores deben realizar

---

<sup>10</sup> Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.

<sup>11</sup> Del libro: «Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7 y 9.

<sup>12</sup> Del libro: «Administración», Novena Edición, de Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson Educación, 2006, Pág. 8.

las siguientes actividades interrelacionadas para alcanzar los objetivos: Planeación, organización, dirección y control.

Administración Científica:

“Los principios de la administración científica propuestos por Taylor son:

1. El estudio y organización científica del trabajo

En primer lugar, este principio hace referencia a que los administradores deben reemplazar métodos de trabajo ineficientes, considerando los tiempos, las demoras, los movimientos, las operaciones realizadas y las herramientas utilizadas.

2. Selección y entrenamiento de los trabajadores

En segundo lugar, este principio pretende ubicar al trabajador más adecuado a cada tipo de trabajo. Para ello se deberá tomar en cuenta las capacidades del trabajador y proporcionar condiciones básicas de bienestar en el trabajo. Es decir, se busca tener los requerimientos mínimos que debe poseer el trabajador para desempeñar una tarea con eficiencia.

3. Acción cooperativa entre directivos y operarios

Esto implica que el trabajo y las responsabilidades se dividen de manera similar entre los dirigentes y los obreros. Para conseguirlo se requiere:

- Remuneración por unidad de producción.
- Superiores que capaciten a sus trabajadores en cada área de especialización.
- División del trabajo de dirigentes y obreros.

4. Responsabilidad y especialización de los superiores en la planificación del trabajo

Desde luego, los superiores realizan el trabajo mental y los obreros el trabajo manual, logrando la división y especialización del trabajo. La división del trabajo

permite que las labores se realicen con mayor eficiencia. Se asignan las tareas para que se realicen de forma científica y disciplinada.”<sup>13</sup>

Método: camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que pueda ser material o conceptual” (Ander-Egg, 1995: 41).

Eficiencia:” expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos” Andrade (2005, p. 253)

### Teoría Clásica de la Administración

“La teoría fayolista es recordada por su enfoque sistémico e integral en el que se abarcan distintos puntos de las empresas, ya que para Fayol era sumamente importante vender a la par de producir, también era importante el método de financiación para asegurar los bienes de la empresa. Puede decirse que la organización era comprendida de una manera más integral puesto que el sistema era dependiente de los que lo integraban.

### Principios de la Teoría clásica

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios. Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios, por lo tanto, son flexibles, adaptándose a cualquier circunstancia, tiempo o lugar. Ellos son:

**División de Trabajo:** Para un mejor desempeño en el trabajo, la especialización es fundamental. Entre más se especialice al empleado, mejor será su eficiencia.

**Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes, no siempre conseguirán la obediencia, si no tienen autoridad personal (liderazgo).

---

<sup>13</sup> Taylor, F. (1985). Principios de la administración científica. Herreo Hermanos

**Disciplina:** Los integrantes de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que rigen en la empresa.

**Unidad de Dirección:** Las operaciones tienen un mismo objetivo y deben seguir un plan. Es obligación de los departamentos asistir a los demás para lograr las tareas y proyectos que son asignados a cada cual, en lugar de negar ayuda. Debe existir para esto un plan coordinado, aprobado y autorizado por los gerentes involucrados.

**Unidad de Mando:** las instrucciones sobre una operación particular son recibidas solamente de una persona.

**Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa, el empleado debe tener una preocupación primaria por la organización.

**Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los empleadores. Para trabajos iguales, salarios iguales.

**Centralización:** Fayol creía que a los gerentes les corresponde la responsabilidad final pero los empleados deben tener autoridad suficiente para ejecutar adecuadamente su trabajo.

**Cadena escalar:** La línea de autoridad en una organización pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

**Orden:** Cada individuo debe ocupar el cargo más conveniente para él.

**Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con los empleados. Firme pero justos.

**Estabilidad del personal:** Para un eficiente funcionamiento en la organización, la baja rotación del personal es lo más conveniente.

**Iniciativa:** Debe darse libertad a los empleados para expresar y llevar a cabo sus ideas, aún cuando a veces se cometan errores.

**Espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Todos los departamentos dentro de la empresa deben trabajar unidos y apoyarse cuando sea necesario, para lograr una empresa conjunta.

Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

1. Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir: Guiar y orientar al personal.
4. Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Áreas funcionales: “Un área funcional se integra de un grupo de actividades similares u homogéneas, lo cual es denominado departamentalización, vinculadas con las funciones básicas de la administración planear, organizar, dirigir y controlar, a fin de lograr sus objetivos.” <sup>14</sup>

### Teoría de la reingeniería

Es un término definido por Hammer y Champy como “la revisión profunda y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer M. y., 1994). A través de esta definición, Hammer y Champy destacan cuatro características básicas de la Reingeniería: fundamental, radical, espectacular y los procesos.

### Teoría de la calidad total

---

<sup>14</sup> Candelas, E., Hernández, F., Montero, G., García, M. E., García, M. P. y García, M. (2017). Fundamentos de administración. Ciudad de México: Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia-Facultad de Contaduría y Administración-UNAM. Consultado el 30 de agosto de 2017 de [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/1/apunte/LA\\_1143\\_20016\\_A\\_Fundamentos\\_de\\_Administracion.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/1/apunte/LA_1143_20016_A_Fundamentos_de_Administracion.pdf)

Alrededor de los años 60 Jurán, Ishikawa, Crosby introducen la teoría de la calidad total que se basa a manera general en los siguientes fundamentos: • Aumenta la calidad • Disminuyen los procesos y los desperdicios • Menores precios • Más clientes • Más mercado • Mayores utilidades • Nuevas inversiones • Más empleos

Y las características parafraseando a W. Edwards Deming son:

Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Plan de negocio: Un plan de negocio se le denomina según Longenecker (2007) un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio y su operación futura.

forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir, cómo ir rápidamente, o que hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos (More 2006)

Proyecto de inversión: Baca (2006), define un proyecto de inversión como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

## 4.2. Capítulo 1: Administración y su aplicación en las MIPYMES

Antes de partir con el proceso administrativo especializado a las MIPYMES, tenemos que entender y comprender que es la administración y no sólo como herramienta sino como la ciencia que es.

Primero tendríamos que definirla, según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"<sup>15</sup>

Por su lado Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"<sup>16</sup>

Como observamos en ambas definiciones podemos entender que se busca llegar a un fin mediante un proceso, y en realidad esa es la finalidad de la administración, poder brindarnos las herramientas necesarias para poder cumplir con los objetivos y metas que vayamos a establecer en nuestra empresa.

La administración, como ciencia, exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y en la elaboración de sus teorías, que rompa con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la práctica. Éstas son algunas de las características de la administración que da como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica: el método científico, y con ello, la creación de una verdadera estructura de trabajo adecuada a su particular forma de ser: el proceso administrativo.

La administración, en sus múltiples facetas, nos ayudan a poder tener bajo un buen manejo las diferentes áreas o departamentos que nuestra empresa vaya a

---

<sup>15</sup> Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10

<sup>16</sup> Del libro: «Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7 y 9.

necesitando y para eso es necesario contar con lo que Henri Fayol estableció como Proceso Administrativo.

#### 4.2.1- Introducción al proceso administrativo.

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador. El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos, sin embargo, para fines de esta investigación y para uso específico de las MIPYMES, nos enfocaremos en las etapas que el libro del maestro Agustín Reyes Ponce, Administración moderna, menciona:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

#### 4.2.2 – Para qué nos sirve el proceso administrativo

Considerando la importancia de este instrumento, mencionaremos algunas características del proceso administrativo:

➤ El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases o pasos de manera cíclica, es decir, el fin se convierte de nuevo en el principio de la tarea administrativa.

➤ Una de las principales observaciones es que en cualquier modelo que analicemos del proceso administrativo, las fases que invariablemente encontraremos son las de planeación y control.

➤ El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia.

➤ Estimula la innovación y el progreso.

➤ Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial.

#### 4.2.3 - ¿Cómo se aplica en una MIPYME?

Una vez entendido qué es y para que nos sirve el proceso administrativo tenemos que saber cómo aplicarlo en una MIPYME y esencialmente que podamos obtener resultados positivos y que nos brinden soluciones y herramientas necesarias para que se tenga un funcionamiento pleno.

Demos ir paso a paso realizando nuestro proceso administrativo:

La primera etapa del proceso es planear, preparar el futuro con decisiones del presente que sean definidas y lógicas.

A través de la planeación prospectiva fijamos los objetivos generales y particulares de cada sección o área y buscamos cómo alcanzarlos programándola, definiendo políticas, programas y estableciendo procedimientos.

El segundo paso es fijar la estructura con la que va a operar la empresa, esta estructura debe ser consciente e intencionada y va a definir las funciones y obligaciones de las personas que trabajan y colaboran en la empresa; la finalidad es garantizar que se van a realizar todas las tareas necesarias para alcanzar los objetivos y que dichas tareas se van a encomendar a las personas más adecuadas para ello. Además de esta ordenación lógica de los recursos humanos, se distribuirán y ordenarán también los medios materiales y financieros de producción, asignando todo lo necesario para cada área de la empresa.

Una vez que ya hemos fijado los objetivos y organizado los recursos de la empresa es necesario poner en práctica todo ello. La dirección es la responsable de que el diseño y organización realizadas se pongan en práctica a través de todos los demás puntos del proceso (planeación, organización y control).

Los instrumentos con que cuenta la dirección para esto son su autoridad, los procedimientos de comunicación con los demás componentes de la empresa y los métodos de supervisión.

Todo lo anterior podría no ser suficiente para lograr los objetivos marcados: aunque tengamos un buen planeamiento, organización y dirección es posible que surjan todo tipo de inconvenientes que impidan el logro de los objetivos. Es posible que toda nuestra actuación no sea perfecta y tenga determinados fallos o partes que se puedan mejorar, también es posible que algunas personas de nuestro equipo humano no hayan comprendido bien algunos extremos o que cambien determinadas circunstancias del entorno. Para seguir realizando las cosas de manera que acabemos consiguiendo nuestros objetivos deberemos controlar el

proceso productivo vigilando todos esos factores. Este control se hará de manera constante y recurrente, periodificándolo en semanas o meses.

Esto es, a groso modo, la forma en la que se aplicaran en las MIPYMES el proceso administrativo, en los siguientes puntos nos enfocaremos más a fondo en cada paso y con ello lograr los objetivos que buscamos

### **4.3.- Capítulo II: Planear y su aplicación en las MIPYMES**

Al igual que en el capítulo anterior y durante toda la investigación comenzaremos definiendo la primera etapa del proceso administrativo. “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”. A. Reyes Ponce.<sup>17</sup>

Como sabemos uno de los grandes problemas que presentan las MIPYMES a lo largo de su vida y por la cual pueden llegar a tener una destino nada alentador y llevarlas al fracaso es una planeación, incluso existen MIPYMES que no planean y únicamente van improvisando conforme avanza el tiempo y se le van presentando ciertos obstáculos, en la Alcaldía Coyoacán a la que pertenece la Colonia de Campestre Churubusco, encontramos que sólo 4 de cada 10 MIPYMES realizan una planeación (anexo 1).

Aunque la mayoría de MPYMES encuestadas indican que si realizan una planeación lo cierto es que no es así, eso se reflejó al preguntarles: ¿Cómo realizaban dicha planeación?, sólo 1 MYPIME indico su hoja de ruta, sus objetivos e incluso tenían un plan de contingencia en caso de ser requerido.

---

<sup>17</sup> <https://sites.google.com/site/admonfacultadeco/unidad-de-competencia-ii/planeacion/-que-es-la-planeacion-por-diferentes-autores>

La mayoría de las MIPYMES tiene la idea de que planear es únicamente el tener en cuenta los insumos necesarios que requerirán cada semana para su producción, y aunque también forma parte de la planeación dicho aspecto no sólo la planeación abarca esa parte. Por ende, se mostrará cómo realizar una correcta planeación y que vaya en función a las necesidades de las MIPYMES.

#### 4.3.1 – ¿Por qué y cómo planear?

Para poder realizar una correcta planeación debemos saber algunos elementos que la componen y que nos serán útiles. Entendemos que toda empresa debe tener su misión, visión y objetivos, pues es la forma en la que tendremos nuestra razón de ser y la forma en la que nos vamos a querer ver en el futuro mientras paso a paso cumplimos con lo que nos establecemos. Siendo una MIPYME debemos tener unos buenos cimientos para lo que venga con un crecimiento próspero y esos se forjan a través de estrategias, políticas, procedimientos y fundamentalmente teniendo en mente siempre nuestro presupuesto puesto que es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos.

Para lograr todo esto es necesario realizar una investigación se debe de estudiar el medio ambiente interno y externo que se relaciona con la organización para identificar los factores que pueden ser utilizados para lograr los resultados deseados. Esto se logrará hacer con el suficiente compromiso que requiere una planeación eficiente

La planeación es una etapa clave en el desarrollo de todo proyecto, ya que permite asentar las bases y diseñar las estrategias necesarias. Se trata de la fundación misma del proyecto: la determinación de sus elementos fundamentales, como procedimientos, valores, objetivos, etc., los cuales constituyen el esqueleto mismo de la actividad de la organización.

Una planeación minuciosa no es necesariamente garantía de éxito, pero sí un sólido punto de partida desde el cual prever inconvenientes y evitar la excesiva improvisación, con todos los riesgos que esto último implica y por ello es de suma importancia conocer sus principios, por lo cual la planeación debe de ser:

- Flexible: El plan debe poder adaptarse a los cambios que se registren dentro de la organización, ya sea porque hubo cambios en las necesidades de la firma, en las operaciones o a nivel gerencial.
- Inherente: Toda organización debe contar con un plan que determine cómo resolver determinados problemas y así alcanzar los objetivos de la forma más eficientemente posible.
- Racional: Consiste en la comprensión de un problema para luego determinar los criterios de diseño del plan, el establecimiento de alternativas y su aplicación. Las decisiones deben tomarse a partir de la lógica y la razón, no según las emociones y los valores.
- Universal: Los planes deben especificar la cantidad de recursos necesarios (considerando los recursos disponibles dentro de la compañía) para alcanzar los objetivos establecidos. De este modo, una vez terminado el diseño del plan, puede implementarse de inmediato.
- Unidad: A cada miembro de la firma le será asignado un objetivo que, a su vez, deberá ser guiado hacia una meta en común. Si bien hay un plan para cada una de las funciones, todas deben confluir en un plan principal.
- Compromiso: Para alcanzar la meta se debe calcular el tiempo que implicará el compromiso de cada recurso.
- Precisión: El plan debe ser exacto, cualquier error puede repercutir en el resto de las funciones de la firma. Mientras más exactos sean los planes, mayores serán las chances de lograr los objetivos.
- Factor limitante: El plan debe ser diseñado considerando que ante cada decisión se debe establecer el factor limitante que puede impedir la concreción de los objetivos.

- Factibilidad: Todo plan debe ser realista: diseñado en base a la experiencia, a hechos concretos y a los recursos disponibles.

Para poder realizar una correcta y adecuada planeación, tenemos que entender que se da conforme a los siguientes pasos que se van a enfocar a las MIPYMES para otorgarnos un resultado apto:

Exploración de las oportunidades: Implica una evaluación del contexto y de los recursos poseídos, como punto de partida para poder iniciar la planificación de cualquier tipo de proceso.

Establecimiento de los objetivos: No se puede planificar nada sin saber primero cuáles son las metas que debemos alcanzar, lo cual es quizá el punto más importante de toda la planificación, pues de ello dependerá lo siguiente.

Establecimiento de las premisas: Esto significa la evaluación de los recursos disponibles, los caminos posibles y los eventuales mecanismos a emplear para obtener los objetivos ya trazados. En esta etapa es fundamental tomar nota de los posibles contratiempos y eventualidades.

Evaluación de alternativas: Una vez considerados los caminos a tomar y los recursos a emplear, es importante evaluar las posibles alternativas, incluso aquellas que a primera vista no se vengan a la mente, para tener un panorama lo más completo y amplio posible.

Selección del camino a seguir: Luego de una evaluación total de las posibilidades, llega el momento de la toma de decisiones, es decir, de adoptar el plan establecido en los pasos previos y comenzar a ponerlo en marcha, tomando nota de los imprevistos y retroalimentando la toma de decisiones para poder contar con mecanismos de control.

Estos pasos mencionados van en función al tipo de planeación en tiempo que se vaya a considerar para alcanzar los objetivos y metas de la planeación existen tres tipos de planeación, de acuerdo con el Consejo Nacional De Población: “1) corto plazo, 2) mediano plazo y 3) largo plazo. En general, se dice que la planeación de corto plazo es a un año, la de mediano plazo es a dos o tres años y la de largo plazo es a cinco a más años. Sin embargo, es necesario advertir que dependiendo del tipo de organización”<sup>18</sup>

La mayoría de las MIPYMES sólo están acostumbradas a realizar una planeación máxima de un mes, esto se debe a la incertidumbre que sufren de no saber las posibles ventas que tendrán o simplemente por el hecho de que no ven relevancia alguna al hacerlo, pero como sabemos el no realizar una planeación es motivo de que puedan llegar a durar menos de 3 años activas, aquí es donde podemos erradicar esa idea y realizar un cambio realizando una planeación estratégica.

#### 4.3.2 Planeación Estratégica aplicada a las MIPYMES

Chiavenato define la Planeación Estratégica es: “el proceso por el cual se establecen directrices para la definición de planes de acción que le promoverán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización.”<sup>19</sup> Esto quiere decir que gracias a la planeación estratégica podemos no sólo obtener una dirección a la cual nos vamos a enfocar sino también obtendremos ventajas competitivas que podrás ayudar a generar mayores ingresos para el negocio.

---

<sup>18</sup>Consejo Nacional de Población. Planeación Demográfica. Recuperado de: <http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/208/6/images/LaPlaneacionDemograficaEnMexico.pdf>. Consultado: 30 de agosto 2022

<sup>19</sup>Universidad UNIACC. Ensayo sobre los modelos de planeación estratégica de Kotler, Steiner, Chiavenato y Hoshin. Recuperado de: <https://blog.uniacc.cl/ensayo-sobre-los-modelos-de-planeacion-estrategica-de-kotler-steiner-chiavenato-y-hoshin-kanri>. Consultado: 02 de septiembre de 2022

Entendamos que la planeación estratégica tiene ciertas características las cuales son:

- Es el origen de todos los planes específicos
- Planeación a largo plazo (1 año en adelante).
- Considera a toda la organización.
- Es elaborada e implementada por altos niveles jerárquicos de la dirección.
- Se maneja información externa.
- Está orientada principalmente a la eficiencia.

Entendiendo las características que tiene la planeación estratégica y observando en lo que nos puede ayudar, podemos establecer que ahora en la MIPYME no se va a planear más de forma improvisada o realizarlo solamente en un par de semanas. De esta forma se planeará a largo plazo.

Como apoyo podemos utilizar las fases que Chiavenato plantea para la elaboración de la planeación estratégica:

#### 1) Formulación de los objetivos organizacionales

Aquí vamos a establecer los objetivos que podamos cumplir de forma concreta y que con el paso del tiempo sean visualizados de forma continua.

- 2) Análisis interno de la empresa (puntos fuertes y puntos débiles, recursos y estructura organizacional)
- 3) Análisis externo (mercados atendidos por la empresa, la competencia y los factores externos)

En ambos puntos vamos a realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para poder tener un sólido análisis interno y externo, con ello podemos tener la información necesaria para generar el siguiente punto

#### 4) Formulación de alternativas estratégicas

Una vez que tenemos realizado nuestro análisis correspondiente procederemos a encontrar y decidir las estrategias que vamos a implementar para brindar soluciones a nuestros problemas y mejorar aún más nuestros puntos fuertes

#### 4.3.3 Elaboración de la Cultura Organizacional.

Son numerosas las referencias que del término “cultura organizacional” se encuentran en la literatura empresarial especializada. Es en la antropología social donde encontramos los orígenes del término, siendo definida por Tylor (1871) como “un todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad”. De forma más entendible podemos entender que la Cultura organizacional es el concepto que dice respecto al conjunto de hábitos y creencias de una empresa, que se llevan a cabo por medio de normas, valores y actitudes. O sea, tiene relación con cómo la empresa se posiciona y se diferencia en un mercado con mucha competencia. Y la cultura organizacional está relacionada con la atención al cliente, en cómo la empresa hace negocio y que trato brinda a sus colaboradores.

Estos son los elementos que hacen parte de la cultura organizacional.

Misión de una empresa es la descripción de lo que una compañía trata de hacer por sus clientes en la actualidad. Ese propósito debe responder a ciertas preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí? - Thompson, Strickland y Gamble (2007). Es la razón de ser de la empresa y desde ahí se debe partir.

Visión de la empresa es el camino al cual se quiere dirigir a largo plazo. Su definición sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y las de competitividad.

Valores: Están directamente relacionados con el propósito de la empresa y definen el estándar de comportamiento de la cultura. Ejemplos de valores son: innovación, transparencia, sustentabilidad y etc. En general, quien los crea son los líderes y fundadores de la empresa e incluyen la filosofía y las normas.

Normas: Las normas son las reglas y estándares establecidos que son aceptados o no. O sea, son los comportamientos que se esperan de los colaboradores de la compañía, así que, lo que no es bien aceptado puede tener castigos. Un ejemplo son empresas más tradicionales que no aceptan que sus empleados lleguen atrasados y los castigan, mientras startups, en general, aceptan el trabajo remoto.

Presuposición y Creencias: Estos elementos definen algo en que todos creen en la empresa. En general, se relacionan con el propósito de la compañía. Con el tiempo, estas creencias y presuposiciones se interiorizan por la gente de la organización.

Historias: Son, literalmente, las historias de la organización. O sea, puede ser la buena historia del fundador, eventos que pasaron y generaron buenas historias y todo lo que hace parte de la construcción de la empresa.

Ya establecimos lo que es y lo que integra a la Cultura Organizacional, pero no hemos mencionado para que nos servirá en las MIPYMES crear Cultura Organizacional fuerte y bien establecida. Por lo cual, podemos establecer 4 puntos en los cuales nos vamos a beneficiar y nos ayudara a lograr nuestros objetivos:

Existen una serie de ventajas que tener una cultura organizacional generan a una empresa. A continuación, traemos un listado de algunas.

1. Imagen fuerte: Tener una cultura que valora los empleados y les ofrece buenas oportunidades fortalece la imagen de la empresa frente al mercado. O sea, construye una marca fuerte. De esa manera, la compañía no solamente tiene ayuda a la hora de adquirir los mejores empleados, sino que representa responsabilidad.
2. Incrementa la productividad: Un empleado que se siente motivado presenta índices de producción más elevados. A fin de cuentas, de acuerdo con una investigación, empleados felices producen hasta un 88% más. Así que con una cultura organizacional fuerte, se tiene un nivel de compromiso más grande de los colaboradores.
3. Reducción de problemas: Con normas, valores y culturas muy bien definidos, la cultura organizacional ayuda en la reducción de conflictos, problemas y dificultades internas que pueden surgir. A fin de cuentas, todo lo que realmente es importante para la empresa queda claro.
4. Mejor gestión: Otra ventaja es la mejora de la gestión de equipo y un control más efectivo de los procesos internos de la empresa. Eso porque la cultura organizacional permite un acompañamiento más cercano de todo lo que sucede en la compañía.

Teniendo todos los elementos necesarios, así también como sus ventajas podemos responder la siguiente pregunta: ¿Cómo implementar la cultura organizacional en mi negocio?

Implementar una cultura organizacional sólida en una MIPYME no es algo que tiene una receta de pastel, por ejemplo. Es clave para el éxito a largo plazo de la empresa y para crear un ambiente de trabajo positivo. Algunos pasos que se deben seguir para implementar una cultura organizacional efectiva en una MIPYME son:

1) Define tus valores y misión:

- Identifica los valores fundamentales que quieres que guíen el comportamiento y las decisiones en tu empresa.
- Establece una misión clara que refleje el propósito y los objetivos de la empresa.

2) Comunica la cultura:

- Asegúrate de que todos en la organización comprendan y conozcan los valores y la misión de la empresa.
- Utiliza diversos canales de comunicación para transmitir consistentemente estos mensajes.

3) Involucra a los empleados:

- Fomenta la participación de los empleados en la definición de los valores y en la creación de la cultura organizacional.
- Crea oportunidades para que los empleados contribuyan con ideas y sugerencias.

4) Reconoce y recompensa el comportamiento deseado:

- Celebra los logros y comportamientos que estén en línea con la cultura organizacional.
- Implementa sistemas de reconocimiento y recompensa para destacar la contribución positiva de los empleados.

5) Desarrolla liderazgo:

- Asegúrate de que los líderes de la empresa ejemplifiquen los valores y comportamientos que deseas promover.
- Proporciona capacitación en liderazgo para que los líderes puedan guiar a sus equipos de manera coherente.

La implementación de una cultura organizacional lleva tiempo y es un proceso continuo. La coherencia y la persistencia en la promoción de los valores fundamentales de la empresa son clave para el éxito a largo plazo.

#### **4.4.- Capítulo III: Organizar y su aplicación en las MIPYMES**

La función de organizar corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo, al igual que planeación sigue siendo una fase poco dinámica, de escritorio, preejecutoria. Su objetivo principal es crear la estructura idónea, conjugando lógica y eficiencia para que la institución trabaje como una sola, logrando así el propósito común. A través de esta etapa el administrador define funciones, responsabilidades, y coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficientes de trabajo.

Pero en realidad ¿cómo se define esta etapa?, según Samuel L. H. Burk: “La organización es el análisis y el agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades” y Terry y Franklin: “Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas por el propósito de realizar alguna meta u objetivo”.

Bajo la premisa de que es organización en el proceso administrativo, es de mucho interés en las MIPYMES el saber cuál es la importancia de esta etapa:

- Ayuda a lograr los objetivos planteados.
- Ayuda a utilizar mejor los medios y recursos disponibles.
- Ayuda a tener una mejor comprensión y comunicación entre los miembros de la empresa.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

#### 4.4.1- Principios de organización.

Al igual que la etapa anterior, también nos encontramos con principios que nos ayudaran a saber de qué se comprende el organizar dentro de nuestras MIPYMES, para funciones de la presente investigación estableceremos cada principio enfocado a ellas:

- División del trabajo

La división del trabajo es necesaria para maximizar la producción de los trabajadores y las máquinas; nos permite dividir grandes tareas en lotes más pequeños de trabajo, distribuyéndose en varias personas. Este principio requiere que, si una persona se considera responsable de más de un deber, y eso es lo que sucede con frecuencia en las MIPYMES, los deberes deben ser similares, y esto trae por consecuencia la especialización.

- Departamentalización

Este principio se refiere a la estructura formal de la organización, compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí. Una organización tiende a crecer; en el principio se considera un pequeño grupo de trabajo: el dueño, dos empleados, una secretaria y tal vez un mensajero. Pero a medida en que la empresa va creciendo, se vuelve necesario adoptar más funciones y, por ende, más trabajadores, creando así otros departamentos y/o áreas de trabajo. Esa es una de las metas que estamos buscando, lograr el crecimiento de la MIPYME.

- Jerarquización

El principio de jerarquización se refiere al esquema de grados dentro de una estructura organizacional. Dicha estructura está representada a través de un organigrama y considera dentro del mismo un número equis de niveles o grados, que van desde los dueños de la empresa (accionistas) hasta el nivel operativo más bajo. Aunque en teoría el nivel jerárquico representa también la forma en la que se tiene autoridad, muchas veces en las MYPIMES no se respeta dicha jerarquización y las ordenes son tomadas por cualquier persona, esto sobresale en las MIPYMES familiares.

#### 4.4.2 – Cómo realizar una correcta organización - El uso de las herramientas (Estructura organizacional, Descripción y perfil de puestos, Procesos y procedimientos)

La estructura organizacional es la forma en cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada miembro que forma parte de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Es decir, el sistema jerárquico elegido para organizar a los colaboradores en el organigrama empresarial, gracias al cual se reparte el trabajo y las responsabilidades y se aborda la organización interna y la coordinación.

Toda empresa debe planificar el proceso de sus tareas y definir los puestos y responsabilidades de las personas que integran la organización, con base en las necesidades de la misma organización. Es decir, una universidad no requerirá los mismos niveles jerárquicos que una fábrica, al menos a nivel operativo.

Una estructura organizacional bien planificada sirve para dar dirección a las diferentes áreas que componen la empresa hacia los mismos objetivos, además de:

- Coordinar y dar orden y certeza a los colaboradores.
- Entender cómo funciona la cadena de mando.

- Determinar las áreas de funcionamiento que integran la organización.
- Establecer los perfiles de puestos para definir las tareas y responsabilidades.

## Tipos de estructura organizacional<sup>20</sup>

Entre los modelos de estructura organizacional más comunes que una empresa puede aplicar, se encuentran los siguientes:

1. Lineal. Se basa en los niveles de autoridad y se maneja un sistema de decisión centralizada. Su estructura es de forma piramidal, en la que disminuyen los puestos en la jerarquía más alta, pero aumentan las responsabilidades.

2. Horizontal. En esta estructura existen pocos mandos medios de autoridad, por lo que las personas que ocupan los niveles más altos de autoridad entran en contacto directo con todos los trabajadores de primera línea.

3. Funcional. Agrupa y ordena a las personas que ocupan puestos similares dentro de la empresa. Se basa en las tareas que tiene que desarrollar cada jefe y su grupo de trabajo y se organiza en departamentos especializados, al mando de un supervisor. Por ejemplo, departamento de marketing, ventas, contabilidad, producción, etc.

4. Divisional. Organiza a los colaboradores por tipo de producto o de servicio específico que se ofrece al mercado, siendo cada uno de ellos, responsable del flujo de tareas.

5. Matricial. En este sistema, la organización divide el esquema de trabajo tanto por cada área de funciones como por los tipos de proyecto que se desarrollan. Funciona

---

<sup>20</sup> Estructuras organizativas. Editorial Vértice. (2da Edición). Pag. 10. Recuperado de: [https://books.google.com.mx/books?id=GKy\\_NI9kESoC&pg=PA10&dq=tipos+estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewiVgrL2hbv8AhWvLEQIHd88AuQQ6AF6BAglEAI#v=onepage&q=tipos%20estructura%20organizacional&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=GKy_NI9kESoC&pg=PA10&dq=tipos+estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewiVgrL2hbv8AhWvLEQIHd88AuQQ6AF6BAglEAI#v=onepage&q=tipos%20estructura%20organizacional&f=false). Consultado: 18 de diciembre de 2022

como una matriz en la que cada empleado reporta a dos jefes inmediatos; un supervisor de proyecto y un supervisor de funciones.

6. Central. Común en empresas muy grandes y con una forma de trabajo más compleja en la que cada empleado debe responder a muchos supervisores que se encuentran en diferentes áreas o en diferentes localizaciones.

Descripción y perfil de puesto.

Los perfiles de puesto son descripciones concretas de las características, tareas y responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe. Un perfil de puesto no debe de ser un manual de operación o guía detallada. Lo que nos lleva precisamente al siguiente punto, ¿cuál es el objetivo de un perfil de puesto?

El perfil de puesto tiene como objetivo principal facilitar a cualquier persona, interna o externa, tener un panorama general de la función del puesto dentro de la organización y las competencias y conocimientos requeridas de quien lo ocupa.

La función de un perfil de puesto es permitir a las organizaciones ordenar sus procesos de reclutamiento, operación, capacitación y planeación. Si analizamos estos cuatro procesos, nos daremos cuenta que el Perfil de Puesto tiene un rol fundamental en la vida de cada colaborador dentro de la organización.

Reclutamiento: El perfil de puesto ayuda a los encargados de reclutamiento en las organizaciones a saber rápidamente el objetivo del mismo y el perfil del candidato requerido para ocuparlo. Esto facilita la búsqueda en los lugares correctos, los procesos de entrevistas y la selección del mejor candidato.

Operación: Los perfiles de puesto facilitan a los equipos de trabajo a tener un mayor entendimiento del papel de cada puesto en lograr los objetivos del área. A los líderes y supervisores del área, les presentará una guía rápida de que KPIs medir de cada

colaborador, permitiendo tener un seguimiento eficiente al desempeño y productividad de cada colaborador.

Capacitación: Identificar las competencias, conocimientos y habilidades que requiere la persona que ocupa un puesto permite crear planes de desarrollo enfocados en lo que tendrá un mayor impacto en beneficio del colaborador y de la organización.

Planeación Organizacional: El equipo directivo o gerencial, al momento de plantear cambios a la estructura organizacional, o decisiones de promociones u otros cambios en el personal, tendrán un gran soporte en poder consultar los perfiles de puesto. Se pueden tomar decisiones mucho más acertadas, y basadas en información sólida.

Descripción general del puesto.

Lo primero que debemos de definir en un Perfil de Puesto es un resumen corto y preciso del puesto, y su razón de ser dentro de la organización. Esta sección debe de permitir a la persona que lea el perfil, ya sea un reclutador, candidato u otro colaborador, darse una idea rápida del rol que tendrá el puesto dentro de la organización.

Algunos apartados importantes en esta sección son:

- Objetivo del puesto.
- Departamento al que pertenece.
- A qué puesto le reporta y que puestos le reportan.
- Clientes internos.
- Clientes externos.
- Entidades externas con las que se relaciona (gobierno, proveedores, accionistas, entre otros).

Perfil candidato.

Una vez que definimos que objetivo tiene el puesto en la organización, es necesario saber que perfil debe de tener la persona que lo ocupe. Para esto debemos de contar con lo siguiente:

- Estudios.
- Conocimientos técnicos.
- Experiencia laboral.
- Otros Requerimientos (Certificados, Cursos, Idiomas, entre otros).

Dentro de lo posible, debemos de evitar ser demasiado simplistas en estos requerimientos, y al mismo tiempo no ser en extremo detallistas. Recordemos que muchas cosas es posible aprenderlas ya en el trabajo. Y muchos requerimientos pudieran no ser críticos para el éxito de quien ocupe el puesto.

#### 4.4.3 - Agrupar y estructurar todos los recursos necesarios.

La gestión de recursos es el proceso de planificación y programación de los recursos y actividades de tu equipo. Los recursos pueden abarcar de todo, desde el equipamiento y los fondos económicos hasta las herramientas técnicas y el volumen de trabajo de los empleados. En definitiva, todo lo que sea útil para concretar tu proyecto.

Cuando decidas cómo gestionar o asignar los recursos, considera estas preguntas:

1. ¿Cuál es la disponibilidad de cada recurso?
2. ¿Cuáles son los cronogramas para cada actividad?
3. ¿Cuántos recursos se necesitarán para llevar a cabo todas las actividades?
4. ¿Quién es la mejor persona para realizar la actividad de manera eficaz?

“Un plan de gestión de recursos se usa para gestionar y asignar todo tipo de recursos que necesites para tu proyecto. Un plan eficaz establece los recursos

específicos (incluidos los recursos humanos, financieros, técnicos y físicos) y todas las actividades necesarias durante el curso de un proyecto o iniciativa”<sup>21</sup>. Este plan te servirá como guía y te brindará una visión integral de todas las piezas de un proyecto: el presupuesto, el personal, la carga de trabajo y los recursos tecnológicos, entre otras cosas. Puedes gestionar, programar y asignar fácilmente todos los recursos y, al mismo tiempo, maximizar la disponibilidad de recursos. Aprender a gestionar los recursos te permitirá a ti, y a tu equipo, ejecutar proyectos de manera efectiva.

Beneficios de la gestión de recursos.

Si no estás del todo convencido de que la gestión de recursos sea esencial para el éxito de tu equipo, analicémosla con más detalle. Observa estas ventajas que no querrás perderte:

#### 1. Observa el panorama completo

Cuando sabes lo que está haciendo tu equipo, puedes asignar mejor los recursos para los proyectos nuevos que surjan. Mantener un plan de gestión de recursos a partir de una fuente única de referencias te ofrece una visión desde adentro. Puedes realizar cambios en tu plan de gestión de recursos para prevenir la sobrecarga de trabajo y maximizar la eficiencia del equipo. La visión global de alto nivel te ayuda a unir los puntos de los recursos con las tareas específicas y, a la vez, con el cronograma del proyecto, para así poder decidir si el volumen de trabajo de una persona es mucho o poco. Esta es tu oportunidad para detectar posibles problemas desde un principio.

Lee: [¿Sobrecarga de trabajo? Estrategias para ayudar a equipos e individuos a recuperar el equilibrio](#)

#### 2. Distribuye el trabajo como corresponde

Probablemente, conozcas las fortalezas y debilidades de los miembros de tu equipo. A medida que asignas los recursos, es importante tener en cuenta quién tendrá más

---

<sup>21</sup> ASANA. Tu guía para comenzar con la gestión de recursos. Julia Martins. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/resource-management-plan>. Consultado: 19 de diciembre de 2022

éxito con cada tarea o actividad. Habla con tu equipo con regularidad y permíteles formar parte del proceso de toma de decisiones. Se sentirán empoderados desde el comienzo. Controla quién tiene demasiado trabajo en otros proyectos y quién tiene disponibilidad extra para asegurarte de emplear su tiempo de manera efectiva.

### 3. Mantén al equipo informado

Para no dejar lugar a dudas, asegúrate de ser transparente con tu equipo. Es importante porque cuando todos saben quién hace qué y para cuándo, la confusión disminuye y los miembros del equipo tienen más claridad en cuanto a sus responsabilidades. Además, pueden ver cómo su parte del proyecto encaja con la visión global del equipo o la empresa. Y cuando un equipo trabaja bien en conjunto, los proyectos automáticamente marchan mejor. Además, trabajar así es más divertido.

### 4. Establece objetivos realistas

No tiene sentido establecer objetivos que sabes que no se podrán alcanzar. Por el contrario, la gestión de recursos te da la posibilidad de definir lo que puedes llevar a cabo de manera realista y cuándo lo harás. Tener todo especificado, incluidos todos los recursos necesarios, te ayuda a detectar las dependencias y a hacer los ajustes, de ser necesario. A veces, esto implica nivelar los recursos de tu equipo: cambiar las fechas de entrega y las prioridades por otras más razonables. A pesar de que sabemos que nadie tiene la intención de incumplir las fechas de entrega, equilibrar los recursos de forma proactiva puede ser útil para evitar que en tu equipo alguien se olvide por completo de algún plazo.

Lee: Cuatro maneras de gestionar plazos cortos y cambios en las prioridades

### 5. Mejora las próximas planificaciones

Si sigues de cerca el trabajo de cada uno de los empleados que dependen de ti y asignas los recursos disponibles en función de esa información, notarás que lo harás cada vez mejor con el paso del tiempo. A medida que te familiarizas con el proceso de gestión de recursos, adquieres una mayor habilidad para estimar y

pronosticar el volumen de trabajo a futuro. También puede ser útil para justificar por qué necesitas más presupuesto o personas si recibes un proyecto similar. Además, te permite tomar decisiones informadas a la hora de planificar la cantidad de empleados que necesitas.

#### **4.5 - Capítulo IV: Dirigir y su aplicación en las MIPYMES**

Dirigir consiste en conducir una empresa de una situación dada a otra mejor en términos relativos. En la actividad cotidiana de un empresario se entremezclan muchas acciones, su labor es compleja y requiere alta competencia profesional, combinando cantidad con calidad. El buen hacer en la vida práctica no se mide sólo por los resultados económicos, no se puede equiparar con los beneficios económicos, dirigir es mucho más que “conseguir dinero”.

La empresa es una comunidad de personas, pero se le suele ver como un lugar de realización de valores económicos, origen de un beneficio personal salarial o societario que permite desarrollar actividades individuales.

De acuerdo con Carlos Llano, la negociación, el esfuerzo para hacer compatibles las finalidades de la empresa y los objetivos personales de los individuos, es el camino que ofrece una estructuración lógica y estable para la vida de las empresas, y del que nace una responsabilidad mutua entre los individuos, que los lleva a evitar cualquier tendencia inadecuada para la buena convivencia profesional. La empresa, ofreciendo solamente las oportunidades profesionales surgidas de la necesidad de hacer bien el negocio, contribuye con la aportación de una gran variedad de oportunidades que, aprovechadas, benefician a los individuos y a la sociedad. Además, el sentido común nos suele llevar a concluir que, si algo va mal en una organización, en principio el fallo estará en que esa tarea especial –la dirección- no cumple bien sus funciones.

Gestionar y administrar una pequeña o mediana empresa se refiere a organizar, planear, dirigir y controlar (administrar) de manera óptima todos los recursos que

posee (de capital, físicos o humano) para que sus procesos sean eficientes y logren llegar a las metas establecidas. Algunas cosas que debes tener en mente al momento de administrar una pyme son:

- Hay que planear antes de actuar: Lo primero que debe saber sobre administración es que antes de actuar debe pensarse con calma y detenimiento que es lo que desea alcanzar al emprender un negocio.
- Elementos que conforman los planes: El proceso de planeación se resume en: visión, misión, propósitos y metas, objetivos, premisas, investigación, políticas, programas, procedimientos y presupuestos.
- La estructura no lo es todo, pero cómo ayuda: Organizar es un proceso de acomodamiento o alineación de tareas, de forma tal que se tenga perfectamente identificadas las agrupaciones de actividades que serán realizadas por los colaboradores para alcanzar los objetivos establecidos

#### 4.5.1- Liderazgo y motivación

Liderazgo y motivación son dos variables que se influyen mutuamente. Es decir, que la motivación puede influir en la forma y en la capacidad de liderazgo, y el liderazgo puede influir en la motivación de las personas. Esto ocurre tanto en el seno empresarial como en otros ámbitos.

¿Por qué son importantes para la empresa? Aunque todavía son muchos los dueños de las MYPIMES que creen que no es así, liderazgo y motivación contribuyen significativamente a la generación de beneficios. Por ese motivo, toda empresa que invierte en ellos estará invirtiendo en su futuro.

En primer lugar, debemos tener en cuenta que, a excepción de las empresas unipersonales, el resto están formadas por un equipo menor o mayor de personas. Dentro de dicho equipo, habrá roles más específicos, roles más genéricos y roles

con mayor o menor experiencia. Los de mayor experiencia suelen ser los líderes y su misión consiste en guiar, orientar y motivar a su equipo de trabajo para que alcance los mejores resultados posibles. Dicho de otro modo: los líderes, dentro de cada uno de sus estilos de liderazgo, contribuyen a que los objetivos de la empresa sean alcanzados más rápida, eficaz y eficientemente.

Ahora tenemos que plantearnos una pregunta fundamental y que nos serviría de mucho: ¿Cómo el liderazgo influye en la motivación y viceversa? El liderazgo cumple un papel vital en la motivación del equipo de trabajo. Como comentábamos arriba, si el equipo de trabajo no está motivado, habrá más errores y más rotación de personal. Uno de los deberes del líder es, por tanto, motivar a las personas a las que lidera.

Si el líder lo hace correctamente, el equipo trabajará al unísono y de forma mucho más integrada y productiva. Sin la figura del líder y sin la motivación que este aporta, el resultado podría ser un caos extremadamente difícil de organizar y una desgana que repercutiría negativamente en la generación de beneficios.

Del mismo modo que el liderazgo influye en la motivación, la motivación también influye en el liderazgo. En primer lugar, el propio líder debe estar motivado para ser capaz de motivar a su equipo de trabajo. Las emociones se contagian y aquellas personas que perciben a un líder con afán de superación y con ganas de progresar y de hacer progresar a la empresa sentirán lo mismo. En segundo lugar, y debido precisamente a ese contagio emocional, el líder que ve motivado a su equipo de trabajo se sentirá a su vez más motivado. Es un contagio emocional que se va retroalimentando a sí mismo y que afecta a todo el equipo en su conjunto, incluyendo al propio líder.

En este sentido, una condición del liderazgo en MIPYMES es la capacidad para plantearse objetivos reales, relevantes, específicos, medibles y logrables en plazos razonables. De esta manera, es mucho más fácil motivar al equipo de trabajo para

que ponga sus conocimientos y esfuerzos en función de esas metas. Porque, cuando los integrantes del equipo entienden e interiorizan propósitos claros y lógicos, se enfocan de manera más efectiva en sus labores.

#### 4.5.2– Comunicación

Este tipo de comunicación dirigida a los empleados es vital para el buen funcionamiento de la empresa. Un equipo cohesionado que persigue objetivos comunes es la mejor manera de cumplir con el trazo marcado y ofrecer el mejor servicio a tus clientes. Es un error pensar que la comunicación interna es algo que sólo existe en empresas multinacionales. No siempre se trata del tamaño o número de empleados, también puede influir la celeridad con la que avanza la propia empresa. Un empleado que no está al corriente de los últimos acontecimientos es un empleado que no rema a favor y puede entorpecer al resto de trabajadores. Gracias a un plan de comunicación interna es posible:

- Informar de los últimos acontecimientos en la empresa.
- Disipar dudas o rumores y motivar a los empleados.
- Unificar esfuerzos de todas las personas implicadas en el proyecto.
- Mejorar el clima laboral en la empresa.
- Difundir material importante al que todos los empleados deben tener acceso: calendario de días festivos, procedimiento para reportar gastos del trabajador.

Cuando hablamos de la gestión de pymes, la información es vital. Teniendo en cuenta que hablamos de equipos más reducidos, normalmente una única persona suele contener gran cantidad de información importante y en caso de estar de baja o salir de la empresa, todo ese conocimiento desaparece. Que la comunicación interna fluya es la única manera de romper con estos obstáculos.

### 4.5.3 - Toma de decisiones

Generar mayor valor para los clientes conlleva implementar estrategias de diferenciación y promoción que realcen las ventajas competitivas ofrecidas en el mercado: para lograr este objetivo es necesario entender muy bien cómo tomar decisiones acertadas, ya que resulta imprescindible para establecer vías eficientes que afronten los retos del día a día en una MIPYME y colaboren con su crecimiento.

La toma de decisiones en el mundo empresarial es fundamental para desarrollar herramientas que mejoren la productividad de una empresa, ya que sirve para definir el rumbo de la organización y determinar las acciones necesarias para cumplir sus objetivos.

La combinación de recursos para alcanzar objetivos y maximizar resultados se traducen en un aumento de participación de mercado y posicionamiento.

Una buena gestión empresarial va de la mano con una acertada toma de decisiones: la gestión empresarial es la capacidad de poder organizar y dirigir a un grupo de personas para conseguir objetivos planteados por una organización a principios año y, por consiguiente, garantizar efectividad, optimización de procesos y valor añadido al mercado meta.

Hacer seguimiento y analizar estadísticamente los resultados de cada una de las estrategias implementadas arroja conclusiones que ayudan a realizar ajustes en el futuro.

Por ejemplo, imagina que tu empresa acaba de cambiar el empaque del producto estrella, pero en las críticas de tus consumidores te das cuenta que a un 45% no le gusta la nueva imagen: gracias a esta retroalimentación y la medición de satisfacción del cliente podrías mejorar los estudios de mercado previos a decisiones de cambio de imagen para futuras modificaciones.

También, entre los tipos de decisiones a tomar dentro de una empresa están aquellas directivas, estratégicas, financieras, individuales, operativas, normativas y programadas.

#### 4.5.4 - Negociación

Las negociaciones en una MIPYME pueden ser cruciales para el éxito de la empresa. Llevar a cabo negociaciones efectivas puede ser una tarea muy complicada sino se tiene la preparación y capacidades correctas, todo esto debido a las limitaciones de recursos y la estructura organizativa más pequeña. Por ello debemos tener presente las siguientes características necesarias:

- **Preparación:** Investiga a la otra parte antes de la negociación. Comprender sus necesidades, objetivos y limitaciones te dará una ventaja. Define claramente tus propios objetivos y límites. Conoce cuál es tu posición de negociación antes de comenzar.
- **Escucha activa:** Presta atención a lo que la otra parte está diciendo. La escucha activa es clave para entender sus necesidades y preocupaciones. Haz preguntas para clarificar cualquier punto y demostrar tu interés en comprender su perspectiva.
- **Establece una relación colaborativa:** En lugar de ver la negociación como una confrontación, busca soluciones que beneficien a ambas partes. Construye una relación basada en la confianza y el respeto mutuo.

**Mantén la flexibilidad:** La rigidez puede obstaculizar las negociaciones. Está dispuesto a adaptarte y buscar soluciones creativas. Identifica áreas en las que puedes ceder y aquellas en las que debes mantener firmeza.

**Comunicación clara:** Expresa tus ideas y expectativas de manera clara y concisa. Utiliza un lenguaje positivo y evita malentendidos. La comunicación efectiva es clave.

**Busca un "ganar-ganar":** Busca soluciones que beneficien a ambas partes. Una negociación exitosa no debe dejar a ninguna de las partes insatisfecha. Identifica puntos en común y áreas de mutuo acuerdo para construir sobre ellos.

**Tiempo y paciencia:** No tengas prisa por cerrar un trato. A veces, tomar tiempo para pensar y reflexionar puede ser beneficioso para ambas partes. Sé paciente y

persistente, pero también reconoce cuándo es el momento adecuado para llegar a un acuerdo.

#### **4.6.- Capítulo VI: Controlar.**

El control en el proceso administrativo es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias. Permite que las actividades y procesos en las empresas se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan, así como obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro.

Las organizaciones deben tener control administrativo para garantizar su correcto funcionamiento y eficiencia. Alcanzar esto les permitirá incrementar ganancias, reducir costos y ofrecer un mejor producto o servicio a sus clientes.

Existen tres tipos de control administrativo: control preventivo, que se realiza antes de aplicar alguna acción, su función es garantizar que ésta se pueda llevar a cabo sin correr algún riesgo, se debe verificar que todos los recursos necesarios estén disponibles teniendo en cuenta los costos que deberán asumirse; control concurrente, que se efectúa durante los procesos y su función es comprobar que se desarrollen de manera óptima asegurándose que no se comprometa la calidad o seguridad y, por último, el control posterior, una vez finalizado el proceso o actividad se obtiene información acerca del desempeño de éste y las posibles mejoras que se puedan implementar.

Al establecer un sistema de control se requiere que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con su aplicación, que se establezca en relación con los objetivos y que se evalúe su efectividad para eliminar lo que no sirve, simplificarlo o combinarlo para perfeccionarlo.

Para el regreso al entorno laboral con la nueva normalidad, las empresas han decidido establecer medidas para cuidar a sus colaboradores en estos tiempos de Covid-19, además de continuar con el home office, al permanecer en sus centros de trabajo se deberá seguir cuidando la sana distancia, el control de ingreso y egreso, medidas de prevención de contagios en la empresa, protocolos para el manejo de casos Covid-19 y el uso de equipo de protección personal.

#### 4.6.1 – Estándares, Parámetros, Proceso de retroalimentación (feedback) - Aplicación en las MIPYMES

“Los estándares son los parámetros que establecen las características ideales de un producto o servicio. También sirven para evaluar tu desempeño o el de negocio. Aunque lo ideal es que cada empresa establezca sus propios estándares, en el presente trabajo se enlistaran los más convenientes a utilizar en las MIPYMES”<sup>22</sup>.

##### 1. Estándares de cantidad

Tienen que ver con el volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materias primas. Por ejemplo: Que en una panadería se preparen 150 panes cada hora de producción.

##### 2. Estándares de calidad

Tienen que ver con verificar las buenas condiciones de la materia prima que recibe un negocio y controlar la buena calidad de la producción. Por ejemplo: Que, del total de panes horneados, al menos el 90% está calificado como de buena calidad.

##### 3. Estándares de tiempo

Tienen que ver con el tiempo que toma hacer un producto. Por ejemplo: Que el tiempo que toma preparar 150 panes sea 50 minutos en promedio.

##### 4. Estándares de costos

---

<sup>22</sup> PQS. Cuatro tipos de estándares que benefician a las pymes. 22 de diciembre de 2022. Recuperado de: <https://pqs.pe/emprendimiento/cuatro-tipos-de-estandares-que-benefician-las-pymes/>. Consultado: 23 de enero de 2023

Tienen que ver con los costos de producción, costos de administración. Por ejemplo: La producción de un pan francés deberá ser 10% menos que la de un bizcocho. Los estándares que debe cumplir un producto para su comercialización van desde la presentación, hasta datos de interés para los consumidores.

En cuanto a los parámetros tenemos realizarlos de forma estratégica para obtener los resultados que esperamos y necesitamos. En relación al panorama actual empresarial mexicano, Yoshi Yoshikai, especialista en gestión y desarrollo empresarial, comenta: “parte del gran problema en el cual se encuentran actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas a causa del Covid -19, es que no establecieron un sistema de medición a tiempo con el cual pudieran conocer a profundidad las cifras reales con las que funcionaba su negocio, es decir, métricas sobre la cantidad de sus clientes, tanto físicos como digitales, entre otras circunstancias”.<sup>23</sup>

Los parámetros son un sistema de medición sobre el desempeño y avance de la empresa, que ayudan a conocer el funcionamiento del engranaje y las actividades de todos los sectores de un negocio. Son aptos para todo tipo de giro comercial y se focalizan principalmente en micro, pequeñas y medianas empresas, aunque, dada su versatilidad y utilidad pueden ser utilizados hasta para organizaciones sin fines de lucro que deseen medir su desempeño. Los principales parámetros se dividen en tres grandes rubros que cubren la totalidad de los departamentos o secciones de todo tipo de negocio: estratégico, operativo, y de sistemas, asegura el especialista.

Los parámetros estratégicos nacen y se fundamentan en las metas y objetivos directivos desde los cuales se sustenta un negocio, por su parte los parámetros operativos son aquellas métricas que permitirán conocer el día a día de las operaciones de una empresa y, finalmente, los parámetros de sistemas serán

---

<sup>23</sup> Business Latam. Cómo redefinir los parámetros de una empresa. Recuperado de: <https://business-latam.com/como-redefinir-los-parametros-de-una-empresa/#:~:text=En%20relaci%C3%B3n%20al%20panorama%20actual,a%20tiempo%20con%20el%20cual>  
Consultado: 23 de enero de 2023

aquellos que reflejarán el desempeño en cuanto a innovación y uso correcto de tecnologías y software.

Los parámetros estratégicos se establecen en dos ejes: los cuantitativos y los cualitativos. Los primeros son útiles para medir y cuantificar aspectos tangibles como el nivel de ventas, ganancias, de producción, la tasa de crecimiento, de rendimiento o el número de clientes, así como las interacciones que tienen con nuestra marca. Mientras que los parámetros cualitativos se relacionan con aspectos menos tangibles como la experiencia de nuestros usuarios, niveles de satisfacción, la calidad, etc.

“Los parámetros implementados en el momento preciso, conducirá a que podamos pasar de ser autoempleados de nuestra firma, a que ésta crezca y se expanda por sí misma, a estar sistematizada y profesionalizada”, concluye Yoshikai.<sup>24</sup>

Pasemos ahora a la última parte del punto la cual es la retroalimentación, la cual es entendida como un proceso de comunicación que se desarrolla entre un jefe o supervisor y sus colaboradores a cargo, luego de una evaluación sobre el desarrollo de las tareas asignadas, con el fin de exponer diversos puntos sobre su desempeño laboral y garantizar la mejora continua.

Dicha evaluación permite resaltar las fortalezas del colaborador y a la vez alerta sobre las debilidades o puntos a mejorar en un tiempo definido. De esta manera la retroalimentación constituye una herramienta fundamental para cultivar la motivación externa que ofrece la organización, y por ende, mejorar el nivel de desempeño de cada colaborador. Es importante destacar que la retroalimentación debe enfocarse únicamente en las competencias y habilidades fundamentales que son necesarias para cada puesto en específico, de lo contrario, siempre habrá aspectos que mejorar si se exigen las mismas competencias, para puestos diferentes.

---

<sup>24</sup> Business Latam. Cómo redefinir los parámetros de una empresa. Recuperado de: <https://business-latam.com/como-redefinir-los-parametros-de-una-empresa/#:~:text=En%20relaci%C3%B3n%20al%20panorama%20actual,a%20tiempo%20con%20el%20cual>  
Consultado: 23 de enero de 2023

Es importante el llevar a cabo una buena retroalimentación para las MIPYMES ya que esto puede ser un punto de quiebre si no se le pone la atención necesaria, dado que de ahí depende la mejora continua no sólo en producto sino también en procesos, atención al cliente, infraestructura, etc. Es información valiosa que se debe analizar a detalle y poder realizar acciones enfocadas a ellas y ahí es donde se puede marcar la diferencia entre poder mejorar y continuar por mucho tiempo en operación o simplemente hacer caso omiso y tener los días contados del negocio.

#### 4.6.2 - Cantidad, Calidad, tiempo y costos

Las empresas de creación y producción de contenidos emplean la teoría de la medición comparativa para decidir qué tan bien deben presentar su material al público. La calidad frente a la cantidad es una teoría que trata de determinar la cantidad de una cosa en relación con su calidad. Si aprende sobre la calidad frente a la cantidad, podrá determinar qué procedimientos de creación y producción de contenidos son más eficaces para usted.

Tenemos que aprender a poder diferencias entre cantidad y calidad. La principal diferencia entre cantidad y calidad es la teoría contrastada de la subjetividad frente a la objetividad. La calidad es subjetiva, lo que se refiere al valor de un elemento que puede variar en función de los sentimientos, opiniones y prejuicios personales de un individuo. Es condicional, lo que significa que su valor fluctúa en función de las circunstancias y del público.

La cantidad es objetiva y representa un hecho que no se ve influido por los sentimientos personales. La cantidad de algo es simplemente un número. La cantidad sólo cambia cuando hay un cambio en el número de elementos presentes. Se puede eliminar un elemento para reducir la cantidad o añadir un elemento para aumentar la cantidad.

Una vez entendido esto, es claro que las MIPYMES deben y tienen que tener una combinación de ambas, puesto que los clientes son más exigentes con ellas en cuestión de producto y servicio. Por ello se necesita un esfuerzo grande por parte

de tanto de los dueños como de los trabajadores. Recordemos que mantener una constante calidad en la mayor cantidad de productos será lo que les puede brindar a las MIPYMES una ventaja competitiva que puede ser la diferencia para que aumenten sus utilidades y puedan ser rentables. Pero todo esto nos lleva a nuestros siguientes puntos que son tal vez los más complicados y difíciles de aplicar: tiempo y costos.

En palabras de Peter Drucker: “Si no puedes medirlo, no puedes mejorarlo”; por lo que para hablar de una adecuada gestión de la contabilidad de costos es importante tener en cuenta los siguientes factores que aseguren todos estos beneficios<sup>25</sup>:

- Costo de material. Constituye un importante valor en el costo total de un producto. Cuando se tienen un gran inventario y la materia prima presente no se renueva constantemente significa que una gran parte de ese inventario es un peso muerto que impide el flujo de efectivo por el capital invertido que se encuentra parado en los almacenes; es importante asegurar que se cuenta con los materiales necesarios y suficientes para que los activos no de queden inactivos.
- Mano de obra. Conocer el costo que implican los empleados y que tan productivos son ayuda a tener una expectativa sobre el tiempo que tardarán en fabricar determinado bien y el precio que este proceso va a significar para la empresa.
- Gastos generales. Son todos aquellos gastos que no intervienen en la fabricación del producto o en proporcionar el servicio deseado pero que representan una inversión para poder llevar a cabo esa actividad como son las instalaciones, maquinaria, departamento de ventas y/o marketing, servicios de agua y luz, etc.
- Eficiencia. Generar el máximo de producción con el mínimo de recursos garantiza el uso adecuado de la inversión de una pyme.
- Presupuesto. Las estimaciones de producción elaboradas al inicio de un ciclo de trabajo permiten determinar si el rendimiento está alcanzando el punto

---

<sup>25</sup> OpenPyme. La contabilidad de costos y su importancia para las Pymes. Recuperado de: <https://openpyme.mx/blog/openpyme-1/post/la-contabilidad-de-costos-y-su-importancia-para-las-pymes-130> Consultado: 29 de enero de 2023

esperado o en caso contrario hacer el seguimiento para conocer las circunstancias que han impedido llegar a los objetivos planteados y corregir la situación antes de que sea demasiado tarde.

Cuando se administra una empresa y no se cuenta con el estado de resultados que permita determinar si crecen las utilidades debido a que el costo de los productos o servicios permite obtener una ganancia en relación al precio de venta, hacer planificaciones con respecto a la demanda y el capital monetario disponible; es como dar un salto en la oscuridad ya que no se tiene idea si las acciones realizadas van a ayudar o no a que la organización permanezca en el mercado.

Es importante contar con las herramientas necesarias que permitan conocer estos reportes y resultados para asegurar el crecimiento de la MIPYME. Actualmente existen un gran número de herramientas que hacen esto posible como es el caso de los Sistemas de Planificación Empresarial (ERP).

#### 4.6.3 – Evaluación de desempeño

El crecimiento de las MIPYMES depende de muchos factores, pero, sin duda, uno de los principales es contar con equipos de trabajo profesionales. Para ello es central que las empresas puedan realizar evaluaciones de desempeño de sus colaboradores.

Las áreas de Recursos Humanos son partícipes en este tipo de análisis. Pero ¿qué sucede en las empresas que aún no cuentan con departamentos especializados? ¿Qué estrategias pueden implementar los socios de la empresa?

Lo primero a tener en cuenta es que una evaluación de desempeño es tan necesaria para el crecimiento de la empresa como un análisis de inversión. El crecimiento, e incluso la rentabilidad de una MIPYME, puede verse afectado por bajos desempeños. Por lo cual, adelantarse a esta situación puede ser clave para tomar

decisiones y mejorar el desempeño de todos los colaboradores creando más oportunidades de crecimiento.

Problemáticas de una evaluación de desempeño: Antes de comenzar una evaluación es importante conocer las dificultades que pueden presentarse para poder avanzar en el análisis sin más problemas:

1. No hay una sola técnica de evaluación que pueda satisfacer todas las necesidades de información que tienen los responsables de las empresas. No hay que frustrarse ni sobre exigirse. Es mejor tener una expectativa acorde a la técnica que se utilice.
2. No esperar todo de la evaluación de desempeño. Es apenas una parte de un sistema de información del capital humano de las MIPYMES.
3. La utilización de un único abordaje o instrumento de evaluación para todos los niveles organizacionales puede ser un riesgo y brindar información confusa o poco exacta.

Es fundamental señalar que la evaluación de desempeño tiene dos objetivos: conocer el desarrollo de los colaboradores de la empresa y contar con información para la toma de decisiones gerenciales, en torno a diferentes variables como: Conocimientos específicos, capacidad de relacionamiento, organización del trabajo, eficiencia operacional y actitud general y específica para la función dentro de la empresa

Además, el proceso de evaluación del desempeño puede ser un gran momento para volver a compartir la visión y misión de la empresa, y algunos objetivos específicos de los equipos, con todos los colaboradores. También será una oportunidad para motivar y crear un sentido de compromiso de los trabajadores con la compañía, promover el reconocimiento a los empleados por sus contribuciones relevantes y hacer inversiones relacionadas a Recursos Humanos.

Una adecuada gestión del Capital Humano es central para el crecimiento y consolidación de una MIPYME, cualquiera sea su actividad central como productora

de bienes o de servicios. Su verdadera ventaja radica en el rendimiento de todo su personal y de cómo estos se desempeñan en sus actividades.

#### 4.6.4 – Acciones correctivas y reingeniería

En este trabajo la reingeniería tiene el objetivo de dar un cambio en MIPYMES para que éstas puedan girar a un nuevo concepto de organización, un nuevo concepto de cultura organizacional, un nuevo concepto de cambio, un nuevo concepto de desarrollo en el cual tengan una capacidad innovadora que sea representada por las siguientes características:

1. Adaptabilidad
2. Sentido de identidad
3. Perspectiva exacta del medio ambiente
4. Integración entre los participantes.

El problema que presentan las MYPIMES se encuentra principalmente en sus procesos y sus sistemas de trabajo, que se imponen a ello; en este sentido la importancia de una reingeniería, que es “el pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras en el desempeño organizacional”<sup>26</sup> “La reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente” <sup>27</sup>

Las pequeñas empresas recurren a la reingeniería por las mismas razones que las grandes: para mejorar significativamente sus resultados y en consecuencia estar en

---

<sup>26</sup> Peter Druker. La Reingeniería en la Empresa. Op. Cit. Pp.8

<sup>27</sup> Ibid. Op. Cit. pp.10

condiciones de competir en su entorno cada vez más complejo. Las pequeñas empresas al igual que las grandes se enfrentan a muy diversos problemas, y para una pequeña empresa que tenga más de 3 o 4 empleados es candidata potencial para la reingeniería (Michael Hammer, 1997). Una vez que una empresa empieza a desarrollar tareas fragmentadas, sus compromisos crecen al igual que sus gastos y su estructura administrativa por lo tanto son candidatas a la reingeniería. La implantación de la reingeniería en una pequeña empresa es similar a su aplicación en una empresa más grande. Los principios son los mismos y los objetivos que se persiguen también son los mismos: lograr el compromiso de los directivos, generar una amplia perspectiva de los procesos y centrarse en las necesidades de los clientes.

Las técnicas que se utilizan en el rediseño de los procesos funcionan igual de bien en una pequeña empresa. Por otra parte, subsisten ciertas diferencias entre las empresas pequeñas y grandes en cuanto a la implantación de la reingeniería. En la pequeña empresa la reingeniería puede implantarse más rápidamente y con menos recursos, sufren menos excesos de burocracia en los niveles altos, por lo general los empleados suelen tener mayor conocimiento de las condiciones y actividades generales de la organización y en general pueden trabajar con mayor agilidad y rapidez, lo que facilita la implantación de la reingeniería.

En la pequeña empresa el esfuerzo que debe realizar el directivo o líder es mayor en la pequeña empresa que en la grande ya que con frecuencia debe desempeñar diversas funciones para llevar a cabo la implantación de la reingeniería ya que en ciertas ocasiones deberá apagar el fuego que él mismo generó.

## **5.- Capítulo V: Diseño, Implementación y Evaluación de Programas de Capacitación en MIPYMES: Un Enfoque Integrado**

### **5.1 - Conceptualización de Programas de Capacitación en MIPYMES**

En el contexto dinámico y competitivo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), la capacitación se presenta como un componente esencial para el desarrollo organizacional. Los programas de capacitación se definen como iniciativas estructuradas diseñadas para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias del personal, con el objetivo de aumentar la eficiencia y la efectividad de la fuerza laboral.

## 5.2 - Diseño de Programas de Capacitación en MIPYMES

Identificación de Necesidades:

La primera fase del diseño implica una evaluación exhaustiva de las necesidades de capacitación. Métodos como encuestas, entrevistas y análisis de desempeño se utilizan para identificar las brechas existentes entre las habilidades actuales y las requeridas.

Objetivos y Metas:

Los programas de capacitación en MIPYMES deben alinearse estrechamente con los objetivos estratégicos de la empresa. Se establecen metas claras y medibles para medir el éxito del programa y su contribución a los objetivos organizacionales.

Contenido y Metodología:

El contenido del programa se desarrolla considerando las necesidades identificadas y se presenta de manera accesible y relevante para el personal. Las metodologías, que pueden incluir talleres, capacitación en el trabajo y simulaciones, se seleccionan para adaptarse a la naturaleza específica de las MIPYMES.

## 5.3 - Implementación Efectiva en el Contexto de MIPYMES

Estrategias de Implementación:

La integración armoniosa con las operaciones diarias de la empresa es esencial. Se establecen estrategias para minimizar interrupciones y maximizar la participación activa de los empleados.

#### Participación y Compromiso:

La participación activa de los empleados es un predictor clave del éxito de la capacitación. Se fomenta un ambiente que motive la participación y el compromiso, promoviendo la aplicabilidad práctica de los nuevos conocimientos adquiridos.

#### Monitoreo Continuo y Ajustes:

Durante la implementación, se realiza un monitoreo continuo para evaluar la efectividad y realizar ajustes según sea necesario. La flexibilidad es crucial en este proceso, permitiendo adaptaciones en tiempo real para garantizar la máxima eficacia.

### 5.4: Evaluación de Programas de Capacitación en MIPYMES

#### Métodos de Evaluación:

La evaluación integral abarca tanto medidas cuantitativas como cualitativas. Se utilizan indicadores clave de desempeño, encuestas de satisfacción y análisis de resultados para evaluar la efectividad del programa.

#### Feedback de Participantes:

La retroalimentación directa de los participantes se recopila a través de encuestas y entrevistas. Este feedback informa sobre la relevancia de la capacitación y proporciona datos valiosos para futuras mejoras.

#### Ajustes Post-Implementación:

Los resultados de la evaluación se utilizan para realizar ajustes post-implementación. Este enfoque cíclico garantiza la adaptabilidad y la alineación continua con las necesidades cambiantes de la empresa.

## **Propuesta: Programa de Capacitación a MYPIMES**

### Redacción de objetivos

La instrucción será eficaz en la medida que logre cambiar a los participantes en las direcciones deseadas, para fines de este curso esa dirección será una correcta ejecución del proceso administrativo en cada una de sus negocios o empresas y para lograrlo se les brindaran los conocimientos y herramientas necesarias para que los puedan aplicar de forma concreta.

### Objetivo general.

Que los participantes adquieran conocimientos sobre administración y el proceso administrativo, así como herramientas que les sean útiles y que puedan poner en práctica en sus empresas para tener una mejora en sus áreas funcionales y poder mantenerse en funcionamiento muchos años en el mercado y con ello primero tener flujo de efectivo, después utilidades y por último ser rentables

### Objetivos específicos

Recursos humanos: Brindarle a los y las participantes los conocimientos necesarios, así como las herramientas necesarias para comprender correctamente el área y poder realizar adecuadamente todo lo que implica recursos humanos: reclutamiento, contratación, desarrollo del personal, sueldos y salarios, otorgamiento de prestaciones, planeación de R.R.H.H.

Finanzas: Brindarle a los y las participantes los conocimientos necesarios, así como las herramientas necesarias para comprender correctamente el área y poder realizar adecuadamente todo lo que implica: Obtención de recursos para el funcionamiento y operación, presupuesto, procesos contables, controlar y planificar la gestión de gastos e ingresos.

Mercadotecnia: Brindarle a los y las participantes los conocimientos necesarios, así como las herramientas necesarias para comprender correctamente el área y poder realizar adecuadamente todo lo que implica: Publicidad, promociones, investigación de mercado, ciclo de ventas, desarrollo del producto, distribución y logística, comunicación y estrategias

Producción/Operaciones: Brindarle a los y las participantes los conocimientos necesarios, así como las herramientas necesarias para comprender correctamente el área y poder realizar adecuadamente todo lo que implica: procesos de producción en función de reducción de costos, mejoramiento de insumos, mano de obra, maquinaria, inventario y almacén, control de calidad, planificar la línea de producción en todas sus fases.

### Estructuración de contenidos

#### Modulo 1: Proceso Administrativo

- 1) Planeación
- 2) Organización
- 3) Dirigir
- 4) Control

#### Modulo 2: Áreas Funcionales

- 5) Recursos humanos
- 6) Finanzas
- 7) Mercadotecnia
- 8) Producción/Operaciones
- 9) Sistemas (opcional)

#### Modulo 3: Herramientas Administrativas-Parte económica

- 10) Desarrollo de habilidades gerenciales

## 11) Contabilidad para no contadores (Estados financieros)

El programa de capacitación tendrá una duración de 1 mes. Se llevarán sesiones de 2hrs de lunes a viernes. En cada módulo se aplicaran los siguientes recursos didácticos: Formatos para aprendizaje, lluvia de ideas, casos de estudio, mesas de dialogo y ejercicios y formatos prácticos

### Modelo:

El programa se impartirá de manera remota vía zoom, por lo cual se necesitará acceso a internet y un equipo de cómputo, Tablet o teléfono inteligente para poder acceder a cada módulo que se impartirá. Se recomienda a cada participante del programa realizar anotaciones que le ayuden en su aprendizaje.

## **Modulo 2: Áreas funcionales**

### Recursos humanos

El área de Recursos Humanos es fundamental para gestionar a las personas que componen una empresa, ya que sirve no solo al desarrollo de la organización y el alcance de objetivos, sino para que cada empleado se sienta más satisfecho y valorado. Dado que su importancia e impacto son vitales para cualquier organización, las funciones de este departamento son varias y tienen diferentes enfoques.

Funciones del área de recursos humanos:

Generar un ambiente de trabajo saludable que aumente la productividad

“El 53 % de los empleados ve disminuir su rendimiento cuando se encuentra en un ambiente laboral hostil.”<sup>28</sup> Este aspecto incide negativamente en la productividad del negocio, reduce las posibilidades de innovación y genera gastos relativos a nuevas contrataciones constantes debidas a la rotación de personal. Recursos Humanos es el departamento que debe evaluar el ambiente laboral, generar estrategias de mejora y brindar asesoría a los líderes de equipo para que puedan construir un entorno favorable. Asimismo, es su deber vigilar cualquier violencia de género, sexual y de cualquier otra índole y tomar acciones, en conjunto con la dirección general.

Planificar de forma dinámica la estructura de RR. HH.

Las empresas cambian conforme aumentan de tamaño o se enfrentan a nuevos retos. Uno de los objetivos de RR. HH. es mantener las operaciones conforme las necesidades del negocio, garantizando que haya un equilibrio entre el nivel de producción, los recursos disponibles y el nivel de satisfacción de los empleados. Puede proponer modificaciones y adiciones de la estructura de recursos humanos, así como su distribución. Si acompaña el plan de carrera de los empleados, podrá encontrar internamente al mejor talento para nuevas áreas o puestos.

Administración del personal.

El área de RRHH también se encarga de mantener los registros de empleados actualizados, gestionar las vacaciones, permisos y licencias, y llevar a cabo la evaluación del desempeño y la gestión del talento. Esto incluye la definición de objetivos, la retroalimentación del desempeño, el reconocimiento del mérito y la promoción del personal.

---

<sup>28</sup> Formstack. Workplace Productivity Statistics That Will Blow Your Mind. Recuperado de: <https://www.formstack.com/blog/workplace-productivity-statistics> . Consultado: 5 de mayo de 2023

## ¿Cómo implementarla en mi MIPYME?

La implementación de un área de Recursos Humanos en una MIPYME puede ser un proceso sencillo si se siguen algunos pasos clave. A continuación, te indicare recomendaciones que podrían ayudarte a llevar a cabo este proceso:

**Definir las necesidades:** Lo primero que debes hacer es identificar las necesidades específicas de tu MIPYME. Evalúa cuántos empleados tienes, cuáles son sus funciones y responsabilidades, y qué necesidades tienen en cuanto a capacitación, compensación y beneficios. Esta información te ayudará a diseñar un plan de acción específico para tu empresa.

**Asignar responsabilidades:** Si cuentas con una persona que pueda llevar a cabo las funciones de RRHH, asigna esta responsabilidad a ella. De lo contrario, podrías considerar la contratación de un consultor externo o la formación de uno de tus empleados para llevar a cabo esta función. En una MIPYME, es común que el dueño o gerente tenga la responsabilidad de RRHH.

**Establecer políticas y procedimientos:** Una vez que hayas definido las necesidades y las responsabilidades, es importante establecer políticas y procedimientos para guiar la gestión del personal. Esto incluye la definición de las políticas salariales, de incentivos y beneficios, la definición de las políticas de selección y contratación, y la definición de los procedimientos para la administración de personal.

**Definir la cultura y los valores:** La cultura empresarial es fundamental para el éxito de cualquier organización, por lo que es importante definir los valores y principios que guiarán la gestión de RRHH. Esto incluye la definición de la misión y visión de la empresa, así como la definición de los valores y principios que rigen el comportamiento de los empleados.

**Capacitación y desarrollo:** Para asegurar que tus empleados estén capacitados y motivados, es importante establecer programas de capacitación y desarrollo. Esto puede incluir cursos, talleres, mentorías, coaching y otras actividades que ayuden a tus empleados a mejorar su desempeño y a mantenerse actualizados en cuanto a las últimas tendencias y tecnologías.

En general, la implementación de un área de RRHH en una MIPYME implica definir las necesidades, asignar responsabilidades, establecer políticas y procedimientos, definir la cultura y los valores de la empresa, y establecer programas de capacitación y desarrollo. Aunque puede parecer un proceso complejo, seguir estos pasos clave puede ayudarte a implementar un área de RRHH efectiva en tu MIPYME.

## Finanzas

El área de finanzas es esencial en cualquier organización, ya que se encarga de la gestión de los recursos financieros de la empresa de manera eficiente y rentable. Su objetivo principal es asegurar la sostenibilidad financiera y la rentabilidad de la organización a largo plazo.

Funciones del área de finanzas:

**Planificación financiera:** El área de finanzas es responsable de la elaboración del presupuesto anual y la planificación a largo plazo de los recursos financieros de la empresa. Esto incluye la definición de los objetivos financieros, la evaluación de la situación actual de la empresa, la identificación de las necesidades de financiamiento y la elaboración de estrategias para alcanzar los objetivos financieros.

**Análisis financiero:** El área de finanzas se encarga del análisis de los estados financieros de la empresa, con el fin de evaluar su situación financiera y determinar la rentabilidad y el rendimiento de la inversión. Esto implica el análisis de la rentabilidad, la solvencia, la liquidez y la eficiencia financiera de la empresa.

**Gestión del efectivo:** La gestión del efectivo es una función crítica del área de finanzas, ya que se encarga de la administración del flujo de caja y la gestión de la tesorería. Esto incluye la elaboración de proyecciones de flujo de caja, la gestión de

la cuenta bancaria, la administración de los pagos y cobros, y la gestión de los fondos de emergencia.

**Financiamiento:** El área de finanzas es responsable de la obtención de recursos financieros para la empresa. Esto incluye la búsqueda de financiamiento externo, como préstamos bancarios o emisión de bonos, así como la administración de los recursos propios de la empresa, como el capital social y las reservas.

**Control financiero:** Finalmente, el área de finanzas es responsable del control financiero de la empresa. Esto incluye el establecimiento de políticas y procedimientos para la gestión financiera, la evaluación de los riesgos financieros, el control del presupuesto y el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales.

¿Cómo implementarla en mi MIPYME?

La implementación de un área de finanzas en una MIPYME puede ser un paso importante para mejorar la gestión financiera y asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo. Por ende, te presento algunos pasos para implementar un área de finanzas en tu MIPYME:

**Definir los objetivos financieros:** El primer paso para implementar un área de finanzas es definir los objetivos financieros de la empresa. Esto puede incluir la elaboración de un plan financiero a corto y largo plazo, establecer un presupuesto y definir las políticas y procedimientos financieros.

**Contratar a un profesional en finanzas:** Para implementar un área de finanzas, puede ser necesario contratar a un profesional en finanzas, como un contador o un analista financiero. Este profesional será el encargado de llevar a cabo las actividades financieras, incluyendo la elaboración de informes financieros, la gestión de la tesorería, el análisis financiero y el establecimiento de políticas y procedimientos financieros.

Establecer un sistema contable: Es importante contar con un sistema contable para llevar un registro adecuado de las transacciones financieras. Esto puede incluir la implementación de software de contabilidad y la definición de procedimientos para la gestión de facturas, pagos y cobros.

Elaborar un presupuesto: Elaborar un presupuesto es una herramienta esencial para la gestión financiera, ya que permite planificar y controlar los ingresos y gastos de la empresa. Se puede elaborar un presupuesto anual que incluya los gastos fijos y variables, y los ingresos estimados.

Establecer políticas y procedimientos financieros: Es importante establecer políticas y procedimientos financieros claros para garantizar una gestión adecuada de los recursos financieros. Esto puede incluir políticas de gestión de tesorería, políticas de crédito y cobranza, políticas de gestión de inventarios y políticas de compras y contratación.

Implementar herramientas de control financiero: La implementación de herramientas de control financiero, como la evaluación del desempeño financiero, la medición de la rentabilidad y la solvencia, y la gestión de riesgos financieros, puede ayudar a la empresa a mantener un control adecuado de su situación financiera.

En conclusión, la implementación de un área de finanzas en una Mipyme puede ser una tarea importante para mejorar la gestión financiera y asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo. Es importante definir los objetivos financieros de la empresa, contratar a un profesional en finanzas, establecer un sistema contable, elaborar un presupuesto, establecer políticas y procedimientos financieros y implementar herramientas de control financiero para garantizar una gestión adecuada de los recursos financieros.

## Mercadotecnia

El área de mercadotecnia, también conocida como marketing, es fundamental para cualquier empresa, ya que su objetivo principal es entender y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes a través de la creación, promoción, distribución y venta de productos y servicios.

Funciones del área de mercadotecnia.

**Investigación de mercado:** La investigación de mercado es una actividad importante del área de mercadotecnia, ya que permite obtener información sobre los clientes, la competencia y el mercado en general. Esta información se utiliza para identificar oportunidades y amenazas, y para desarrollar estrategias de marketing efectivas.

**Desarrollo de productos:** El área de mercadotecnia participa en el desarrollo de productos, ya que es responsable de identificar las necesidades y deseos de los clientes y de diseñar productos y servicios que satisfagan esas necesidades. El área de mercadotecnia también se encarga de la definición de precios y del posicionamiento del producto en el mercado.

**Promoción:** La promoción es otra función clave del área de mercadotecnia, y se refiere a las actividades que se llevan a cabo para informar a los clientes sobre los productos y servicios de la empresa. Esto incluye publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y marketing en redes sociales.

**Distribución:** El área de mercadotecnia también es responsable de la distribución de los productos y servicios de la empresa. Esto incluye la definición de los canales de distribución, la gestión de los intermediarios y la logística de la distribución.

**Análisis de resultados:** Finalmente, el área de mercadotecnia también es responsable del análisis de los resultados de las actividades de marketing. Esto implica medir la efectividad de las estrategias de marketing, evaluar el retorno de inversión y hacer ajustes en función de los resultados obtenidos.

## ¿Cómo implementar el área en mi MIPYME?

Implementar un área de mercadotecnia en una MIPYME puede proporcionar una gran cantidad de beneficios y ayudar a la empresa a crecer y prosperar. Al comprender las necesidades del cliente, mejorar la imagen de la empresa, aumentar las ventas, diferenciarse de la competencia, identificar nuevas oportunidades de negocio y tomar decisiones informadas, la empresa puede mantenerse competitiva y exitosa en el mercado. Implementarla en tu MIPYME te acercará más al éxito deseado por lo cual te indicare una serie de pasos para que lo puedas lograr:

**Identificar las necesidades de la empresa:** En primer lugar, es importante identificar las necesidades de la empresa en términos de marketing. ¿Qué productos o servicios se ofrecen? ¿Quiénes son los clientes? ¿Cómo se están promoviendo actualmente los productos o servicios? Al responder estas preguntas, se pueden establecer los objetivos y estrategias de marketing adecuados.

**Definir un presupuesto:** Una vez que se han establecido los objetivos y estrategias de marketing, es importante definir un presupuesto para el área de mercadotecnia. En una MIPYME, el presupuesto puede ser limitado, por lo que es importante priorizar las actividades de marketing que tengan un mayor impacto.

**Contratar al personal adecuado:** Para implementar un área de mercadotecnia, es necesario contar con personal capacitado en la materia. En una MIPYME, es posible que se requiera un especialista en marketing, pero también puede ser necesario que algunos empleados de la empresa tengan habilidades de marketing.

**Establecer un plan de marketing:** Una vez que se ha contratado al personal adecuado, es importante establecer un plan de marketing que incluya actividades de investigación de mercado, desarrollo de productos, promoción, distribución y análisis de resultados. Este plan debe ser realista y estar en línea con el presupuesto establecido.

**Ejecutar y medir los resultados:** Finalmente, es importante ejecutar el plan de marketing y medir los resultados de las actividades de marketing. Esto permitirá hacer ajustes y mejoras en el plan en función de los resultados obtenidos.

En resumen, implementar un área de mercadotecnia en una MIPYME implica identificar las necesidades de la empresa, definir un presupuesto, contratar al personal adecuado, establecer un plan de marketing realista y ejecutar y medir los resultados de las actividades de marketing. Siguiendo estos pasos, es posible implementar un área de mercadotecnia efectiva que ayude a la empresa a crecer y prosperar.

### Producción.

El área de producción es una parte importante de cualquier empresa que se dedique a la fabricación de bienes o la prestación de servicios. Esta área se encarga de planificar, controlar y supervisar el proceso de producción para garantizar que se cumplan los objetivos de calidad, cantidad, costo y tiempo.

Funciones del área de producción:

Planificación de la producción: El área de producción planifica el proceso de producción, establece los objetivos de producción y el plan de trabajo para cumplirlos.

Control de la calidad: El área de producción se encarga de controlar la calidad de los productos o servicios para asegurar que cumplan con los estándares de calidad y satisfagan las necesidades del cliente.

Gestión de inventarios: El área de producción gestiona los inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados para garantizar que haya suficientes existencias para cumplir con la demanda y minimizar el costo de almacenamiento.

Gestión de la cadena de suministro: El área de producción colabora con otras áreas de la empresa, como compras y logística, para asegurar que se tengan los suministros necesarios para la producción y que se entreguen los productos terminados a los clientes en tiempo y forma.

Mejora continua: El área de producción se enfoca en la mejora continua del proceso de producción, mediante la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de soluciones para optimizar la eficiencia y la calidad del proceso.

¿Cómo implementarla en mi MIPYME?

Implementar un área de producción en una MIPYME puede ser un proceso relativamente fácil, pero requiere de planificación y organización. Así que te brindare algunos pasos que pueden ayudarte:

Definir los objetivos de producción: Antes de comenzar con la implementación del área de producción, es importante definir los objetivos que se quieren lograr con la producción. Estos objetivos pueden incluir la cantidad de producción, la calidad del producto o servicio, el costo, el tiempo de entrega, entre otros.

Identificar los procesos productivos: Identificar los procesos productivos es fundamental para diseñar un plan de producción adecuado. Es importante entender cómo se lleva a cabo el proceso productivo, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto o servicio.

Diseñar el plan de producción: Una vez identificados los procesos productivos, es necesario diseñar el plan de producción que permita cumplir con los objetivos definidos. Esto implica definir la cantidad de producción, los tiempos de entrega, los costos asociados, la capacidad de producción, entre otros.

Establecer los indicadores de desempeño: Es importante establecer los indicadores de desempeño que permitan medir la eficacia y eficiencia del área de producción. Estos indicadores pueden incluir el tiempo de producción, el índice de desperdicio, la calidad del producto, entre otros.

Identificar las necesidades de recursos: Para implementar el área de producción, es necesario identificar las necesidades de recursos, incluyendo materias primas, maquinaria y equipo, personal, entre otros. Es importante contar con el presupuesto necesario para adquirir estos recursos.

Contratar personal capacitado: El personal encargado de la producción debe contar con la capacitación necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente y efectiva. Es importante contar con personal capacitado y comprometido con los objetivos de producción de la empresa.

Implementar el control de calidad: El control de calidad es fundamental para garantizar la calidad del producto o servicio que se ofrece. Es necesario establecer los procedimientos y herramientas necesarias para realizar el control de calidad y asegurarse de que se cumplan los estándares de calidad establecidos.

Evaluar el desempeño: Es importante evaluar el desempeño del área de producción de manera regular para identificar oportunidades de mejora y ajustar el plan de producción en consecuencia.

En síntesis, para implementar el área de producción en una MIPYME es necesario definir los objetivos de producción, identificar los procesos productivos, diseñar el plan de producción, establecer los indicadores de desempeño, identificar las necesidades de recursos, contratar personal capacitado, implementar el control de calidad y evaluar el desempeño de manera regular. Con estos pasos, podrás implementar un área de producción efectiva y eficiente que permita a la MIPYME cumplir con sus objetivos de producción.

### Área de sistemas.

El área de sistemas es responsable de asegurar que los sistemas informáticos de una organización funcionen de manera eficiente y efectiva para respaldar las operaciones comerciales. Esto implica la administración de hardware, software, redes, bases de datos y otros componentes tecnológicos para garantizar la disponibilidad, integridad, confidencialidad y seguridad de la información.

Las responsabilidades del área de sistemas pueden incluir el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones internas, la administración de servidores y redes, la

implementación de medidas de seguridad informática, la resolución de problemas técnicos, la capacitación de usuarios finales y la planificación estratégica de tecnología de la información. En resumen, el área de sistemas se enfoca en la gestión y el aprovechamiento efectivo de la tecnología de la información para apoyar las operaciones y los objetivos de una organización.

Implementar un área de sistemas en una MIPYME tiene varios beneficios, así como algunos desafíos potenciales. A continuación, te presento una lista de los pros y contras más comunes:

Pros:

**Eficiencia operativa:** Un área de sistemas bien implementada puede mejorar la eficiencia de los procesos y operaciones de la empresa mediante la automatización de tareas, la integración de sistemas y la optimización de flujos de trabajo.

**Toma de decisiones informada:** Al contar con sistemas de información adecuados, se obtiene acceso a datos y reportes precisos en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones basadas en información actualizada y confiable.

**Mejora en la productividad:** Los sistemas tecnológicos pueden agilizar tareas repetitivas, minimizar errores humanos y aumentar la productividad del personal al proporcionar herramientas y recursos adecuados.

**Comunicación interna:** El área de sistemas puede facilitar la comunicación interna mediante la implementación de herramientas colaborativas, como intranets, correo electrónico, chat y videoconferencias, lo que promueve la colaboración y el intercambio de información entre los empleados.

**Seguridad de la información:** Un área de sistemas bien gestionada puede establecer medidas de seguridad de la información, como firewalls, antivirus y políticas de acceso, para proteger los datos de la empresa y evitar brechas de seguridad.

Contras:

Costos iniciales y continuos: La implementación y el mantenimiento de un área de sistemas pueden implicar costos significativos, incluyendo la adquisición de hardware, software, servicios de consultoría y personal especializado. Además, los gastos de actualización y renovación tecnológica son recurrentes.

Resistencia al cambio: Al introducir nuevos sistemas y procesos, es posible que el personal muestre resistencia al cambio. Pueden surgir dificultades en la adaptación y en la capacitación del personal para utilizar las nuevas tecnologías.

Dependencia de la tecnología: Si la empresa depende demasiado de los sistemas tecnológicos y se produce una falla o interrupción, esto podría afectar negativamente las operaciones comerciales y la productividad hasta que se resuelva el problema.

Necesidad de actualización y capacitación: La tecnología avanza rápidamente, por lo que es necesario mantenerse actualizado y capacitar regularmente al personal en el uso de los sistemas implementados. Esto implica tiempo y esfuerzos adicionales.

Complejidad en la gestión: La gestión de un área de sistemas puede ser compleja y requiere habilidades técnicas especializadas. Es posible que la empresa necesite contratar personal capacitado o externalizar servicios de tecnología para garantizar una gestión adecuada.

Es importante tener en cuenta que los pros y contras pueden variar según la situación y las necesidades de cada empresa. Antes de implementar un área de sistemas, es recomendable realizar un análisis exhaustivo y considerar estos factores para tomar una decisión informada.

## **Modulo 3: Herramientas Administrativas y contabilidad para no contadores**

### **(Estados financieros)**

#### Desarrollo de habilidades gerenciales

En este apartado, se abordará la importancia de la capacitación y el desarrollo de habilidades gerenciales en el contexto de las MIPYMES. Se examinará cómo la mejora de las habilidades de los líderes y gerentes puede contribuir significativamente a una mejor aplicación del proceso administrativo y, por ende, al rendimiento y crecimiento de las empresas.

#### Identificación de las Habilidades Gerenciales Clave

En esta sección, se identifican las habilidades gerenciales clave que son fundamentales para el éxito de las MIPYMES en el entorno empresarial actual. A través de una revisión de la literatura y una consulta a expertos en el campo de la administración y la gestión empresarial, se han seleccionado las siguientes habilidades gerenciales como las más relevantes y estratégicas para el contexto de las MIPYMES:

**Toma de Decisiones Estratégicas:** Los líderes y gerentes de las MIPYMES deben poseer la capacidad de tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas y orientadas hacia el logro de los objetivos organizacionales. Esto implica evaluar diferentes opciones, analizar riesgos y oportunidades, y considerar el impacto a largo plazo de cada decisión.

**Comunicación Efectiva:** La habilidad para comunicarse de manera clara y efectiva es esencial para los líderes de las MIPYMES. Esto incluye la capacidad de transmitir instrucciones, expectativas y objetivos de manera comprensible para todos los miembros del equipo y establecer una comunicación abierta y transparente dentro de la organización.

**Resolución de Problemas:** Los líderes de las MIPYMES deben ser hábiles para identificar y abordar los desafíos y problemas que surgen en el día a día de la empresa. Esto implica la capacidad de analizar situaciones complejas, encontrar soluciones creativas y tomar acciones oportunas para resolver los obstáculos.

**Delegación Efectiva:** La capacidad para delegar responsabilidades y empoderar a los miembros del equipo es esencial para el crecimiento y eficiencia de las MIPYMES. Los líderes deben confiar en su equipo, asignar tareas adecuadas y proporcionar el apoyo necesario para asegurar que se cumplan las metas establecidas.

**Liderazgo Inspirador:** Los líderes de las MIPYMES deben ejercer un liderazgo inspirador y motivador que fomente la unidad, el compromiso y la colaboración entre los empleados. Esto implica establecer una visión compartida, alentar el desarrollo profesional de los colaboradores y reconocer y recompensar el esfuerzo y los logros.

**Gestión del Cambio:** Dada la naturaleza dinámica del entorno empresarial, los líderes de las MIPYMES deben ser capaces de gestionar y adaptarse al cambio de manera efectiva. Esto incluye la capacidad de anticipar cambios, planificar y comunicar las transiciones y guiar a la organización a través de momentos de transformación.

Es importante destacar que estas habilidades gerenciales no son exhaustivas y pueden variar según el contexto y la naturaleza específica de cada MIPYME. Los líderes y gerentes de las empresas pueden requerir un conjunto diverso de habilidades según las características de la industria, el tamaño de la empresa y los desafíos específicos que enfrenten.

Al identificar estas habilidades gerenciales clave, se proporciona una base sólida para el diseño de programas de capacitación y desarrollo que ayuden a fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión en las MIPYMES estudiadas. Estas habilidades serán fundamentales para una mejor aplicación del proceso administrativo y, en última instancia, para mejorar el rendimiento y el éxito de las empresas en el competitivo entorno empresarial.

## Balance General

El balance general, también conocido como estado de situación financiera, es uno de los estados financieros fundamentales en contabilidad. Proporciona una visión general de la situación financiera de una empresa en un momento específico, generalmente al final del período contable, y muestra la relación entre los activos, pasivos y el patrimonio neto de la entidad. El balance general sigue el principio contable fundamental de la ecuación contable, que establece que los activos son iguales a la suma de los pasivos y el patrimonio neto. Esto significa que todos los recursos de una empresa (activos) son financiados por deudas u obligaciones (pasivos) o por los propios dueños de la empresa (patrimonio neto).

Se divide en tres secciones principales:

**Activos:** Representa los recursos y propiedades que posee la empresa, tales como efectivo, cuentas por cobrar, inventario, activos fijos (como edificios y equipos), entre otros.

**Pasivos:** Son las obligaciones financieras y deudas de la empresa, como préstamos bancarios, cuentas por pagar a proveedores, impuestos pendientes, entre otros.

**Patrimonio neto:** Es la parte residual de los activos una vez que se deducen los pasivos. Representa los intereses de los propietarios o accionistas en la empresa y puede incluir el capital aportado por los propietarios, las ganancias acumuladas y las reservas.

Sus principales funciones o beneficios:

Proporciona información valiosa sobre la situación financiera de una empresa. A continuación, te mencionaré algunas de las funciones y utilidades del balance general:

**Evaluar la solvencia:** El balance general muestra la estructura de financiamiento de una empresa, es decir, cómo se financian los activos a través de pasivos y patrimonio neto. Permite evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo. Los acreedores e inversionistas pueden utilizar esta información para determinar si la empresa es solvente y tiene la capacidad de pagar sus deudas.

**Medir la liquidez:** El balance general muestra los activos líquidos de la empresa, como el efectivo y las cuentas por cobrar, frente a sus obligaciones a corto plazo. Permite evaluar la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas y gastos inmediatos. La liquidez es importante para la continuidad operativa y el crecimiento de la empresa.

**Tomar decisiones de inversión:** Los inversionistas pueden utilizar el balance general para analizar la situación financiera de una empresa antes de tomar decisiones de inversión. Pueden evaluar el rendimiento financiero, la salud y la estabilidad de la empresa antes de invertir su capital.

**Analizar la gestión financiera:** El balance general proporciona información sobre la gestión financiera de la empresa. Permite identificar tendencias y cambios en la estructura financiera, así como evaluar la eficiencia en la gestión de los activos y pasivos. También ayuda a identificar áreas en las que la empresa puede mejorar su rendimiento financiero.

Entonces, el balance general es una herramienta crucial para evaluar la situación financiera de una empresa, tomar decisiones informadas y cumplir con requisitos legales y fiscales. Proporciona una visión integral de la empresa y es utilizado por diversos grupos de interés para comprender su desempeño financiero y su viabilidad. Muestra la igualdad entre los activos, los pasivos y el patrimonio neto, lo que significa que los activos deben ser financieramente equilibrados por los pasivos y el patrimonio neto. Proporciona una instantánea de la situación financiera de una empresa, ayudando a los inversionistas, acreedores y otros interesados a evaluar su solvencia, liquidez y salud financiera en general.

### Ejemplo 1:

Activos		Pasivos	
Efectivo	\$50,000	Cuentas por pagar	\$15,000
Cuentas por cobrar	\$30,000	Préstamo bancario	\$25,000
Inventario	\$20,000	Total de Pasivos	\$40,000
		Patrimonio Neto	
		Capital social	\$50,000
		Utilidades retenidas	\$10,000
		Total de Patrimonio	\$60,000
Total de Activos	\$100,000	Total Pasivos y Patrimonio Neto	\$100,000

En este ejemplo, se presenta su balance general al 31 de diciembre de 2022. En la sección de activos, se muestran los activos líquidos (efectivo), las cuentas por cobrar y el inventario, que suman un total de \$100,000. En la sección de pasivos, se incluyen las cuentas por pagar y un préstamo bancario, que suman un total de \$40,000.

En la sección de patrimonio neto, se muestra el capital social aportado por los propietarios de la empresa y las utilidades retenidas acumuladas, que suman un total de \$60,000. Es importante se verifica que el total de activos es igual al total de pasivos más el patrimonio neto, cumpliendo así con el principio contable de la ecuación básica.

Este es solo un ejemplo simplificado y en la realidad, los balances generales pueden ser mucho más detallados y contener una variedad de categorías de activos, pasivos y patrimonio neto.

### Ejemplo2:

Balance General al 31 de diciembre de 2022

Activos			Pasivos y Patrimonio Neto		
Activos Circulantes			Pasivos Circulantes		
Efectivo y Equivalentes	\$50,000		Cuentas por Pagar	\$20,000	
Cuentas por Cobrar	\$30,000		Préstamos a Corto Plazo	\$15,000	
Inventarios	\$20,000		Total Pasivos Circulantes		\$35,000
Otros Activos Circulantes	\$10,000				
Total Activos Circulantes		\$110,000	Pasivos a Largo Plazo		
			Préstamos a Largo Plazo	\$100,000	
Activos Fijos			Obligaciones por Arrendamiento	\$50,000	
Terrenos	\$50,000		Total Pasivos a Largo Plazo		\$150,000
Edificios	\$100,000				
Equipos	\$80,000		Patrimonio Neto		
Depreciación Acumulada	-\$30,000		Capital Social	\$100,000	
Total Activos Fijos		\$200,000	Utilidades Retenidas	\$75,000	
			Total Patrimonio Neto		\$175,000
Otros Activos					
Inversiones	\$30,000				
Intangibles	\$20,000				
Total Otros Activos		\$50,000			
Total Activos		\$360,000	Total Pasivos y Patrimonio Neto		\$360,000

En este ejemplo más detallado, se presentan varias categorías de activos, incluyendo activos circulantes (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y otros activos circulantes), activos fijos (terrenos, edificios, equipos y depreciación acumulada) y otros activos (inversiones y intangibles).

En cuanto a los pasivos y patrimonio neto, se incluyen pasivos circulantes (cuentas por pagar y préstamos a corto plazo), pasivos a largo plazo (préstamos a largo plazo y obligaciones por arrendamiento) y patrimonio neto (capital social y utilidades retenidas). Finalmente, se verifica que el total de activos es igual al total de pasivos y patrimonio neto, cumpliendo así con la ecuación contable básica

Estado de resultados.

El estado de resultados, también conocido como estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados financieros, es uno de los estados financieros básicos de una empresa. Proporciona información sobre los ingresos, los gastos y el resultado neto de la empresa durante un período de tiempo determinado, generalmente un año.

El estado de resultados sigue una estructura básica que muestra los siguientes elementos:

**Ingresos o ventas:** Representa los ingresos generados por la empresa a través de la venta de bienes o servicios. Puede incluir ventas de productos, honorarios por servicios, ingresos por alquiler, entre otros.

**Costo de ventas o costo de bienes vendidos:** Es el costo directo asociado a la producción o adquisición de los bienes vendidos por la empresa. Incluye el costo de la materia prima, mano de obra directa y gastos relacionados.

**Gastos operativos:** Son los gastos necesarios para llevar a cabo las operaciones diarias del negocio. Pueden incluir gastos de administración, ventas y marketing, investigación y desarrollo, entre otros.

**Resultado bruto:** Es la diferencia entre los ingresos y el costo de ventas. Representa el margen bruto de la empresa y muestra la rentabilidad generada exclusivamente por la producción y venta de bienes o servicios.

**Gastos no operativos:** Son los gastos que no están directamente relacionados con las operaciones principales del negocio, como intereses sobre deudas, depreciación de activos, gastos legales, etc.

**Resultado de operaciones:** Es el resultado obtenido después de restar los gastos operativos y los gastos no operativos del resultado bruto. Representa la rentabilidad generada por las operaciones principales del negocio.

**Otros ingresos y gastos:** Incluye ingresos y gastos que no son parte de las operaciones principales de la empresa, como ingresos por inversiones, ganancias o pérdidas extraordinarias, entre otros.

**Resultado antes de impuestos:** Es el resultado obtenido después de sumar o restar los otros ingresos y gastos al resultado de operaciones.

**Impuestos sobre la renta:** Representa el monto de impuestos a pagar sobre el resultado antes de impuestos.

Resultado neto: Es el resultado final obtenido después de restar los impuestos sobre la renta al resultado antes de impuestos. Representa la utilidad o pérdida neta de la empresa durante el período de tiempo.

El estado de resultados es una herramienta clave para evaluar la rentabilidad y el desempeño financiero de una empresa, y proporciona información importante para la toma de decisiones gerenciales y el análisis de inversionistas y acreedores.

Ejemplo de Estado de Resultados de la Empresa XYZ para el año 2022:

	<b>Monto (\$)</b>
<b>Ingresos de ventas</b>	<b>\$200,000.00</b>
<b>Costo de ventas</b>	<b>\$100,000.00</b>
<b>Resultado bruto</b>	<b>\$100,000.00</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>\$ 50,000.00</b>
<b>Gastos no operativos</b>	<b>\$ 10,000.00</b>
<b>Resultado de operaciones</b>	<b>\$ 40,000.00</b>
<b>Otros ingresos y gastos</b>	<b>\$ 5,000.00</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>\$ 45,000.00</b>
<b>Impuestos sobre la renta</b>	<b>\$ 10,000.00</b>
<b>Resultado neto</b>	<b>\$ 35,000.00</b>

En este ejemplo, la empresa XYZ generó ingresos por ventas de \$200,000. El costo de ventas asociado fue de \$100,000, lo que resulta en un resultado bruto de \$100,000. Los gastos operativos ascendieron a \$50,000 y los gastos no operativos fueron de \$10,000. Al restar estos gastos al resultado bruto, obtenemos un resultado de operaciones de \$40,000. Además, hubo otros ingresos y gastos por un monto de \$5,000. Al sumarlos al resultado de operaciones, obtenemos un resultado antes de

impuestos de \$45,000. Después de deducir los impuestos sobre la renta de \$10,000, se obtiene un resultado neto de \$35,000, que representa la utilidad neta de la empresa para el año 2022.

Es importante tener en cuenta que este es solo un ejemplo simplificado y que los estados de resultados pueden tener más categorías de ingresos y gastos, dependiendo de la naturaleza y complejidad del negocio.

Estado de flujo de efectivo.

El estado de flujo de efectivo (también conocido como estado de flujo de caja) es uno de los estados financieros básicos de una empresa. Proporciona información sobre los flujos de efectivo generados y utilizados por la empresa durante un período de tiempo determinado, generalmente un año.

El estado de flujo de efectivo se divide en tres categorías principales de flujos de efectivo:

**Actividades operativas:** Incluye los flujos de efectivo relacionados con las actividades principales del negocio, como la venta de productos o servicios. Esto implica los ingresos y gastos en efectivo derivados de las operaciones diarias de la empresa, como el cobro de cuentas por cobrar y el pago de cuentas por pagar.

**Actividades de inversión:** Engloba los flujos de efectivo relacionados con las inversiones en activos de larga duración y otras inversiones de la empresa. Esto puede incluir la compra o venta de propiedades, equipos, inversiones en valores, entre otros. También se incluyen aquí los préstamos otorgados y cobrados a terceros.

**Actividades de financiamiento:** Comprende los flujos de efectivo relacionados con la financiación de la empresa. Esto incluye la emisión o recompra de acciones, la obtención o pago de préstamos, el pago de dividendos y otros pagos realizados a los propietarios o inversores de la empresa.

El estado de flujo de efectivo muestra el cambio neto en el efectivo y equivalentes de efectivo durante el período contable. Puede indicar si la empresa ha generado más efectivo del que ha utilizado (flujo de efectivo positivo) o si ha utilizado más efectivo del que ha generado (flujo de efectivo negativo). Al proporcionar información sobre los flujos de efectivo, el estado de flujo de efectivo es una herramienta importante para evaluar la liquidez de una empresa, su capacidad para pagar deudas, financiar inversiones y distribuir dividendos. También ayuda a identificar patrones de flujo de efectivo y a tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera.

Debemos recordar que el estado de flujo de efectivo se complementa con otros estados financieros, como el balance general y el estado de resultados, para obtener una imagen completa de la situación financiera de una empresa.

#### Ejemplo de Estado de Flujo de Efectivo de la Empresa XYZ para el año 2022

	Monto (\$)
<b>Flujos de efectivo de actividades operativas</b>	
Cobros de clientes	\$ 150,000.00
Pagos a proveedores	-\$ 80,000.00
Pagos de gastos operativos	-\$ 50,000.00
<b>Flujo de efectivo neto de actividades operativas</b>	\$ 20,000.00
<b>Flujos de efectivo de actividades de inversión</b>	
Compra de equipo	-\$ 30,000.00
Venta de activos	\$ 5,000.00
<b>Flujo de efectivo neto de actividades de inversión</b>	-\$ 25,000.00
<b>Flujos de efectivo de actividades de financiamiento</b>	
Emisión de acciones	\$ 10,000.00
Pago de préstamo	-\$ 5,000.00
Dividendos pagados	-\$ 2,000.00
<b>Flujo de efectivo neto de actividades de financiamiento</b>	\$ 3,000.00
<b>Cambio neto en efectivo y equivalentes de efectivo</b>	-\$ 2,000.00

En este ejemplo, el estado de flujo de efectivo muestra los flujos de efectivo de la empresa XYZ para el año 2022. En las actividades operativas, la empresa recibió cobros de clientes por un total de \$150,000 y realizó pagos a proveedores por \$80,000. Además, se realizaron pagos de gastos operativos por \$50,000. Después de sumar y restar estos flujos de efectivo, el flujo de efectivo neto de actividades operativas fue de \$20,000.

En las actividades de inversión, la empresa realizó una compra de equipo por \$30,000 y vendió activos por \$5,000. El flujo de efectivo neto de actividades de inversión fue de (\$25,000), indicando que se utilizaron más fondos en inversiones de activos que los ingresos generados por las ventas de activos.

En las actividades de financiamiento, la empresa emitió acciones por \$10,000, pagó un préstamo por \$5,000 y pagó dividendos por \$2,000. El flujo de efectivo neto de actividades de financiamiento fue de \$3,000.

Finalmente, al sumar los flujos de efectivo netos de las actividades operativas, de inversión y de financiamiento, se obtiene el cambio neto en efectivo y equivalentes de efectivo, que en este caso es de -\$2,000. Un valor negativo indica que hubo una disminución en el efectivo y equivalentes de efectivo durante el período.

## **RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Implementar un programa de capacitación enfocado en MIPYMES requiere considerar las características específicas de estas empresas, como sus limitaciones de recursos y la necesidad de soluciones prácticas. Por lo cual debemos siempre tener muy claro las siguientes recomendaciones:

### Identificación de Necesidades:

Realizar una evaluación de necesidades específica para MIPYMES. Comprende los desafíos y áreas de desarrollo más pertinentes para este tipo de empresas.

### Flexibilidad en el Diseño:

Diseñar el programa de capacitación de manera flexible para adaptarse a los horarios y recursos limitados de las MIPYMES. Puedes considerar módulos cortos, sesiones virtuales o recursos en línea para facilitar la participación.

### Enfoque Práctico y Aplicable:

Centrar la capacitación en habilidades y conocimientos directamente aplicables a la realidad diaria de las MIPYMES. Proporciona ejemplos prácticos y casos específicos.

### Participación:

Fomentar la participación de los participantes. Incorpora actividades prácticas, estudios de caso relevantes y ejercicios que permitan a los participantes aplicar lo que están aprendiendo.

### Costos Asequibles:

Considerar la asequibilidad del programa. Ofrece opciones de capacitación que se ajusten al presupuesto de las MIPYMES, como seminarios en línea gratuitos, recursos en línea o programas de membresía asequibles.

#### Apoyo Post-Capacitación:

Proporcionar recursos adicionales y apoyo después de la capacitación. Puedes ofrecer sesiones de seguimiento, acceso a una comunidad en línea o herramientas prácticas para la implementación de lo aprendido.

#### Adaptabilidad a Diferentes Sectores:

Diseñar el programa de capacitación de manera que sea adaptable a diferentes sectores de MIPYMES. Reconoce las diferencias entre industrias y personaliza los ejemplos y casos según sea necesario.

#### Evaluación Continua:

Implementa un sistema de evaluación continua para medir la efectividad del programa. Recopila retroalimentación de los participantes y realiza ajustes según sea necesario para mejorar la calidad y relevancia.

Al implementar un programa de capacitación para MIPYMES, la clave es adaptarse a sus necesidades específicas y ofrecer soluciones prácticas que impulsen su desarrollo y crecimiento. La personalización y la flexibilidad son esenciales para el éxito de este tipo de programas.

## **Conclusiones**

La investigación exhaustiva llevada a cabo en este estudio ha proporcionado una visión profunda de las causas y consecuencias del cierre frecuente de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en Ciudad de México (CDMX), así como el potencial impacto positivo de la implementación de un proceso administrativo eficiente. A medida que las MIPYMES siguen siendo una piedra angular del tejido económico y social de la ciudad, resulta imperativo abordar con seriedad los desafíos que enfrentan y explorar soluciones concretas que puedan garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

El análisis realizado ha confirmado que múltiples factores contribuyen al cierre de MIPYMES en CDMX. Las presiones económicas, como la competencia feroz y las fluctuaciones del mercado, junto con las barreras legales y regulatorias, a menudo han dejado a estas empresas en una posición vulnerable. Además, la falta de una gestión administrativa sólida y una planificación estratégica adecuada ha acentuado estos desafíos y ha dificultado su capacidad para adaptarse y prosperar en entornos empresariales cambiantes.

La implementación de un proceso administrativo efectivo emerge como una estrategia crucial para abordar estos problemas de manera integral. La optimización de la gestión financiera, el control operativo y la toma de decisiones estratégicas pueden mejorar significativamente la resiliencia de las MIPYMES y su capacidad para sortear obstáculos económicos y operativos. Sin embargo, es esencial reconocer que la adopción exitosa de este enfoque requiere un esfuerzo conjunto por parte de las propias MIPYMES, las instituciones gubernamentales y las organizaciones de apoyo empresarial.

Es innegable que el cierre constante de MIPYMES en CDMX tiene un impacto significativo en diversos aspectos de la sociedad y la economía local. La pérdida de empleos, la disminución de la actividad económica y la desaceleración de la

innovación empresarial son solo algunos de los efectos adversos que resaltan la urgencia de abordar esta problemática de manera integral.

La presente tesis ha demostrado que un enfoque holístico en la gestión financiera, operativa y de recursos humanos puede generar mejoras significativas en la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, es importante destacar que el éxito de esta solución depende en gran medida de la colaboración entre el sector empresarial, las instituciones gubernamentales y las organizaciones de apoyo empresarial.

### **Sugerencias para Futuras Investigaciones**

A medida que esta investigación brinda una base sólida para comprender las causas y consecuencias del cierre de MIPYMES en CDMX, existen numerosas oportunidades para futuros estudios que pueden contribuir a un enfoque más holístico y profundo en este tema:

**Efecto de la Digitalización:** Explorar cómo la digitalización y la adopción de tecnologías disruptivas pueden transformar la forma en que las MIPYMES operan y cómo estas tecnologías pueden integrarse en un proceso administrativo eficiente.

**Análisis de Riesgos y Estrategias de Contingencia:** Investigar cómo las MIPYMES pueden desarrollar estrategias de mitigación de riesgos y planes de contingencia como parte de su proceso administrativo para enfrentar situaciones inesperadas.

**Impacto de la Capacitación Empresarial:** Evaluar el impacto de programas de capacitación y asesoramiento empresarial en la mejora de la gestión administrativa y en la reducción de cierres de MIPYMES.

**Rol de las Alianzas Estratégicas:** Investigar cómo las alianzas estratégicas entre MIPYMES y otras empresas pueden fortalecer su posición competitiva y contribuir a su supervivencia en el mercado.

Efectos Sociales y Ambientales: Profundizar en el análisis de los impactos sociales y ambientales del cierre de MIPYMES, considerando su influencia en la comunidad local y en la sostenibilidad medioambiental.

En última instancia, esta investigación subraya la importancia de considerar las MIPYMES como motores cruciales de la economía y el desarrollo en CDMX. La implementación de un proceso administrativo efectivo es solo uno de los componentes para abordar la problemática del cierre de estas empresas. Se requiere una estrategia más amplia y una colaboración continua entre diversas partes interesadas para crear un entorno propicio en el que las MIPYMES puedan prosperar y contribuir de manera significativa al desarrollo económico y social de la ciudad.

## ANEXOS

### **Ejemplo de un pronóstico de ventas:**

Supongamos que tienes una tienda minorista de ropa y quieres hacer un pronóstico de ventas para el próximo trimestre. Aquí están los pasos que podrías seguir:

Recopila datos históricos: Revisa las ventas de los últimos cuatro trimestres y anota las cifras de ventas correspondientes a cada trimestre. Por ejemplo:

Trimestre 1: \$50,000

Trimestre 2: \$60,000

Trimestre 3: \$55,000

Trimestre 4: \$70,000

Identifica factores influyentes: Considera diferentes factores que puedan haber influido en las ventas en los trimestres anteriores, como las temporadas de rebajas, eventos especiales, cambios en las tendencias de la moda, promociones pasadas, etc.

Elige un método de pronóstico: Digamos que decides utilizar el método de promedio móvil para hacer tu pronóstico de ventas. Este método implica tomar un promedio de los datos históricos durante un período específico para predecir las ventas futuras.

Aplica el método de promedio móvil: Si decides utilizar un promedio móvil de tres trimestres, sumarías las ventas de los últimos tres trimestres y luego dividirías el total entre tres para obtener el pronóstico del próximo trimestre.

Promedio móvil del Trimestre 4 = (Trimestre 2 + Trimestre 3 + Trimestre 4) / 3

Promedio móvil del Trimestre 4 =  $(\$60,000 + \$55,000 + \$70,000) / 3$

Promedio móvil del Trimestre 4 = \$61,666.67

Entonces, según el método de promedio móvil, el pronóstico de ventas para el Trimestre 4 sería de aproximadamente \$61,666.67.

Valida y ajusta el pronóstico: Una vez que llegue el Trimestre 4, compara el pronóstico con las ventas reales para evaluar la precisión. Si hay una discrepancia significativa, puedes ajustar tu método de pronóstico o considerar otros factores que puedan haber influido en las ventas.

Actualiza y monitorea regularmente: A medida que avanzas en el tiempo, actualiza tus pronósticos trimestrales utilizando datos más recientes y ajusta tu enfoque de pronóstico según sea necesario. Esto te ayudará a mantener tus pronósticos de ventas actualizados y adaptados a las condiciones cambiantes del mercado. Debemos recordar da que este es solo un ejemplo básico y que existen muchos otros métodos y enfoques de pronóstico que podrías utilizar según tus necesidades y datos específicos.

### **Ejemplo de estrategias:**

Estrategia de crecimiento:

Expansión de mercado: Identificar y aprovechar nuevas oportunidades de mercado para aumentar la participación y el alcance de la organización.

Desarrollo de productos o servicios: Introducir nuevos productos o servicios en el mercado para satisfacer las necesidades de los clientes existentes o atraer a nuevos segmentos de mercado.

Diversificación: Expandir el negocio a nuevas áreas o industrias, ya sea a través de adquisiciones, alianzas estratégicas o el desarrollo de nuevas líneas de negocio.

Estrategia de liderazgo en costos:

Reducción de costos: Implementar medidas para optimizar los procesos, mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos de producción.

Economías de escala: Aprovechar el crecimiento y la expansión para obtener ventajas en costos mediante la producción a gran escala y la negociación de mejores condiciones con proveedores.

Estrategia de diferenciación:

Innovación: Desarrollar productos o servicios únicos y diferentes a los de la competencia, ofreciendo características distintivas y valor agregado.

Calidad y servicio al cliente: Brindar una experiencia excepcional al cliente a través de la calidad superior del producto, el servicio personalizado, la atención al detalle, etc.

Imagen de marca: Construir y mantener una imagen de marca sólida y reconocible que diferencie a la organización de sus competidores.

Estrategia de enfoque:

Segmentación de mercado: Identificar segmentos de mercado específicos y adaptar los productos, servicios y estrategias de marketing para satisfacer las necesidades de esos segmentos de manera más efectiva.

Especialización: Centrarse en un nicho o área de especialización particular donde la organización tenga ventajas competitivas y pueda brindar un valor excepcional.

Estrategia de alianzas y colaboración:

Alianzas estratégicas: Establecer acuerdos y colaboraciones con otras organizaciones para compartir recursos, conocimientos y experiencia, y aprovechar sinergias mutuas.

Redes de suministro y distribución: Establecer relaciones sólidas con proveedores y distribuidores para garantizar una cadena de suministro eficiente y efectiva.

Es importante destacar que estas estrategias pueden combinarse y adaptarse de acuerdo con las necesidades y objetivos específicos de cada organización. Además, la elección de la estrategia adecuada dependerá del entorno competitivo, las capacidades internas y los recursos disponibles.

### **Ejemplo de una promoción:**

Objetivo: Aumentar las ventas de una tienda de ropa en línea durante un período específico.

Oferta promocional: Descuento del 20% en todas las compras realizadas en línea durante una semana.

Canales de promoción:

Sitio web de la tienda: Destaca la promoción en la página de inicio y crea una sección dedicada para mostrar los productos en oferta.

Redes sociales: Publica contenido promocional en plataformas como Instagram, Facebook y Twitter, incluyendo imágenes de productos, testimonios de clientes satisfechos y el código de descuento.

Marketing por correo electrónico: Envía correos electrónicos a la base de clientes existente y a suscriptores, anunciando la promoción y proporcionando un enlace directo a la tienda en línea.

Anuncios pagados: Realiza anuncios en línea utilizando plataformas publicitarias como Google Ads o Facebook Ads para llegar a un público más amplio y segmentado.

Mensajes persuasivos:

"¡Semana de descuentos exclusivos en nuestra tienda en línea! Ahorra un 20% en todas tus compras de ropa de moda".

"Actualiza tu guardarropa con las últimas tendencias a precios irresistibles. ¡No te pierdas esta increíble oferta por tiempo limitado!".

"Utiliza el código de descuento PROMO20 al realizar tu compra y disfruta de un ahorro exclusivo".

Ejecución:

Durante la semana de la promoción, asegúrate de que el descuento del 20% se aplique automáticamente al momento del pago en la tienda en línea.

Publica regularmente en redes sociales, resaltando diferentes productos y destacando los beneficios de aprovechar la promoción.

Envía correos electrónicos a la base de clientes existente, recordándoles la promoción y brindando ejemplos de productos destacados.

Monitorea el tráfico en el sitio web, el número de compras realizadas y el uso del código de descuento para evaluar el éxito de la promoción.

Es importante adaptar la promoción según las necesidades y características específicas de tu negocio, así como considerar factores como el presupuesto, la duración y el público objetivo.

### **Ejemplo de una planeación:**

Objetivo: Aumentar la cuota de mercado de una empresa de telefonía móvil en un 10% durante el próximo año.

Análisis de la situación:

Entorno interno: Evaluar los recursos disponibles, como capital, talento humano, infraestructura tecnológica y capacidad de producción.

Entorno externo: Analizar el mercado de la telefonía móvil, identificar la competencia, las tendencias del mercado y las oportunidades de crecimiento.

Desarrollo de estrategias:

Estrategia de diferenciación: Ofrecer planes de datos ilimitados a precios competitivos para atraer a clientes que buscan una mayor capacidad de navegación.

Estrategia de expansión geográfica: Identificar áreas geográficas con potencial de crecimiento y establecer puntos de venta y distribución en esas ubicaciones.

Estrategia de fidelización de clientes: Implementar programas de lealtad y ofrecer beneficios exclusivos a los clientes existentes para incentivar su retención y promover referencias.

Planificación táctica:

Marketing y publicidad: Diseñar campañas publicitarias en medios tradicionales y digitales para dar a conocer las ventajas competitivas de la empresa y promocionar las ofertas de planes de datos ilimitados.

Expansión geográfica: Identificar ubicaciones clave para abrir nuevas tiendas y establecer alianzas con distribuidores en áreas estratégicas.

Servicio al cliente: Mejorar la atención al cliente, reducir los tiempos de espera y garantizar una resolución rápida y efectiva de consultas y problemas.

Asignación de recursos:

Personal: Contratar personal adicional para las nuevas tiendas y capacitar al equipo existente en el servicio al cliente.

Capital: Destinar un presupuesto específico para marketing y publicidad, así como para la apertura de nuevas tiendas y la expansión geográfica.

Tecnología: Evaluar y mejorar la infraestructura tecnológica para asegurar un servicio de calidad y una conexión estable para los clientes.

Establecimiento de indicadores y seguimiento:

Cuota de mercado: Medir trimestralmente la cuota de mercado y realizar un seguimiento para evaluar el progreso hacia el objetivo del 10%.

Ventas y clientes nuevos: Realizar un seguimiento mensual de las ventas y el número de clientes nuevos para identificar cualquier variación y ajustar las estrategias según sea necesario.

Recuerda que este es solo un ejemplo y la planificación debe adaptarse a las necesidades y características específicas de cada empresa. Además, es importante realizar un seguimiento constante y ajustar el plan a medida que se obtenga nueva información y se evalúen los resultados.

### **Ejemplo de un presupuesto:**

Presupuesto mensual.

Establecer ingresos:

Ventas de productos/servicios: \$50,000

Ingresos adicionales (intereses, alquileres, etc.): \$2,000

Total de ingresos: \$52,000

Identificar gastos fijos:

Alquiler o hipoteca de local: \$5,000

Salarios y beneficios para empleados: \$20,000

Servicios públicos (electricidad, agua, etc.): \$1,500

Seguro de la empresa: \$1,200

Gastos de marketing: \$2,000

Total de gastos fijos: \$29,700

Calcular gastos variables:

Materias primas o costos de producción: \$10,000

Gastos de envío y logística: \$2,500

Gastos de viaje y representación: \$1,000

Gastos de capacitación y desarrollo de empleados: \$1,500

Total de gastos variables: \$15,000

Calcular el saldo:

Ingresos totales - Gastos totales:

$$\$52,000 - (\$29,700 + \$15,000) = \$7,300$$

En este ejemplo, la empresa tendría un saldo positivo de \$7,300 después de cubrir todos los gastos. Este saldo se puede destinar a reservas, inversiones, pagos de deudas o reinvertirse en el crecimiento del negocio. Cabe mencionar que este es solo un ejemplo básico y que los presupuestos empresariales pueden ser mucho más complejos, especialmente en empresas de mayor envergadura. Es importante realizar un seguimiento constante del presupuesto, realizar ajustes según sea necesario y contar con la asesoría de un contador o experto financiero para asegurar una gestión financiera efectiva.

### **Ejemplo de cómo realizar una nomina**

Nombre del empleado: Juan Pérez

Número de identificación: 123456789

Departamento: Ventas

Período de pago: Mes de mayo de 2023

Concepto	Monto
Salario base	\$2,500
Bonificación por ventas	\$500
Horas extras	\$200

Concepto	Monto
Subsidio de transporte	\$100

Subtotal de ingresos: \$3,300

Deducciones:

Impuesto sobre la renta: \$400

Seguro social: \$250

Seguro de salud: \$50

Préstamo de la empresa: \$100

Total de deducciones: \$800

Salario neto a pagar = \$2,500

En este ejemplo, Juan Pérez tiene un salario base de \$2,500 al que se le suman \$500 como bonificación por ventas y \$200 por horas extras. Además, recibe un subsidio de transporte de \$100. El subtotal de ingresos suma \$3,300. Por otro lado, se aplican deducciones, incluyendo \$400 por impuesto sobre la renta, \$250 por seguro social, \$50 por seguro de salud y \$100 correspondiente a un préstamo de la empresa. El total de deducciones asciende a \$800.

Finalmente, el salario neto a pagar para Juan Pérez es de \$2,500 después de restar las deducciones del subtotal de ingresos. Cabe destacar que este es un ejemplo sencillo y que las nóminas pueden variar dependiendo de la estructura salarial, los beneficios y las deducciones específicas de cada empresa y empleado.

**Ejemplo de cómo realizar un inventario.**

**Preparación:** Identifica y selecciona el área o ubicación física donde se realizará el inventario. Reúne las herramientas necesarias, como hojas de cálculo, lápices, etiquetas, lectores de códigos de barras (si es aplicable), etc.

**Cuenta inicial:** Comienza registrando el número de inventario inicial de cada producto o artículo en la ubicación seleccionada. Puedes hacer esto manualmente, registrando los números en una hoja de cálculo, o utilizando un sistema automatizado como un software de gestión de inventario.

**Conteo físico:** Comienza a contar físicamente los artículos en el área seleccionada. Asegúrate de contar cada artículo con precisión y registrar el número exacto.

**Registros:** A medida que cuentas los artículos, registra los números contados en tu sistema de inventario, ya sea manualmente o utilizando el software de gestión. Si utilizas etiquetas o códigos de barras, escanea cada artículo para registrar la cantidad.

**Verificación:** Una vez que hayas contado todos los artículos, realiza una verificación cruzada para asegurarte de que los números contados coincidan con los registros en tu sistema de inventario. Si hay discrepancias, investiga y resuelve cualquier diferencia.

**Actualización del inventario:** Actualiza tu sistema de inventario con los resultados finales del conteo físico. Asegúrate de reflejar cualquier cambio en los niveles de inventario y ajustar las cantidades según sea necesario.

**Análisis y seguimiento:** Revisa los resultados del inventario para identificar patrones, problemas o discrepancias recurrentes. Realiza un seguimiento regular del inventario para asegurarte de que se mantenga actualizado y ajusta tus procesos si es necesario.

Debemos tener presente que este es solo un ejemplo básico y que los métodos y herramientas utilizados pueden variar según el tipo de negocio y la complejidad del inventario. La automatización y el uso de software de gestión de inventario pueden facilitar en gran medida el proceso de inventario, especialmente para empresas con inventarios más grandes o complejos.

# PERFIL DEL PUESTO

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

El puesto consiste en...

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

PUESTO:	
DEPARTAMNETO	
ÁREA	
HORARIO:	
SUELDO:	
PRESTACIONES:	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD:	
REPORTAA:	

## FUNCIONES PRINCIALES Y REQUISITOS

### Funciones Principales

- Función 1
- Función 2
- Función 3

### Requisitos Fundamentales (escolaridad y experiencia)

- Requisito 1
- Requisito 2
- Requisito 3

**Requisitos Deseables:** Requisito 1, Requisito 2. Requisito 3

## **Bibliografía**

Secretaría de Economía. (s.f.). Fundamentos de negocio: Administración > Filosofía empresarial > La Pyme y los empresarios. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/103896/La Pyme y los empresarios.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/103896/La_Pyme_y_los_empresa_rios.pdf). Consultado: 10 de septiembre de 2022

INEGI. (s.f.). Mortalidad. Recuperado de: Demografía de los Negocios (:https://www.inegi.org.mx/). Consultado: 19 de agosto de 2022

Tienda Nube, Paola Quintal. Todo sobre las mipymes: qué son, características y financiamiento. Recuperado de: <https://www.tiendanube.com/blog/mx/mipymes/>. Consultado: 19 de agosto de 2022

INEGI. (s.f.). Mortalidad. Recuperado: Demografía de los Negocios (inegi.org.mx). Consultado el 19 de agosto de 2022.

Tienda Nube, Luma León. (s.f.). ¿Por qué fracasan las PyMEs en México y cómo evitarlo? Recuperado de <https://www.tiendanube.com/blog/mx/por-que-fracasan-las-pymes-en-mexico/#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20del%20Centro%20para,el%20problema%20no%20termina%20ah%C3%AD>. Consultado el 22 de agosto de 2022.

INEGI. (s.f.). Mortalidad. Recuperado: Demografía de los Negocios (inegi.org.mx). Consultado el 19 de agosto de 2022.

NAFIN. (2019, mayo). Economía y NAFIN suman esfuerzos en apoyo a las PyMEs. Recuperado de [https://www.nafin.com/portalnf/content/sobre-nafin/sala-de-prensa/boletin\\_2019\\_05.html](https://www.nafin.com/portalnf/content/sobre-nafin/sala-de-prensa/boletin_2019_05.html). Consultado el 10 de septiembre de 2022.

Konfio. (s.f.). ¿Por qué fracasan las pymes en México? Konfio. Recuperado el 12 de agosto de 2022, de <https://konfio.mx/tips/negocios/por-que-fracasan-las-pymes-en-mexico/#:~:text=En%20M%C3%A9xico%20solo%20el%2025,de%20los%20empresarios%20al%20fracaso>.

Asociación de Emprendedores de México. (s.f.). Radiografía del Emprendimiento en México. Recuperado el 30 de agosto de 2022, de <https://asem.mx/events/radiografia-del-emprendimiento-en-mexico-2021/>.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración (7ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración (8ª ed.). Pearson Educación.

Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). Administración (9ª ed.). Pearson Educación.

Taylor, F. (1985). Principios de la administración científica. Herreo Hermanos.

Candelas, E., Hernández, F., Montero, G., García, M. E., García, M. P. y García, M. (2017). Fundamentos de administración. Ciudad de México: Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia-Facultad de Contaduría y Administración-UNAM. Recuperado el 30 de agosto de 2017 de [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/1/apunte/LA\\_1143\\_20016\\_A\\_Fundamentos\\_de\\_Administracion.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/1/apunte/LA_1143_20016_A_Fundamentos_de_Administracion.pdf)

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración (7ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración (8ª ed.). Pearson Educación.

Administración Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. (s.f.). ¿Qué es la planeación? (Por diferentes autores). Recuperado de <https://sites.google.com/site/admonfacultadeco/unidad-de-competencia-ii/planeacion/-que-es-la-planeacion-por-diferentes-autores>

Consejo Nacional de Población. (s.f.). Planeación demográfica. Recuperado de <http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/208/6/images/LaPlaneacionDemograficaEnMexico.pdf>. Consultado el 30 de agosto de 2022.

Universidad UNIACC. (s.f.). Ensayo sobre los modelos de planeación estratégica de Kotler, Steiner, Chiavenato y Hoshin. Recuperado de <https://blog.uniacc.cl/ensayo->

sobre-los-modelos-de-planeacion-estrategica-de-kotler-steiner-chiavenato-y-hoshin-kanri. Consultado el 02 de septiembre de 2022.

Estructuras organizativas. (2da Edición). Editorial Vértice. Recuperado de [https://books.google.com.mx/books?id=GKy\\_NI9kESoC&pg=PA10&dq=tipos+estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjVgrL2hbv8AhWvLEQIHd88AuQQ6AF6BAglEAI#v=onepage&q=tipos%20estructura%20organizacional&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=GKy_NI9kESoC&pg=PA10&dq=tipos+estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjVgrL2hbv8AhWvLEQIHd88AuQQ6AF6BAglEAI#v=onepage&q=tipos%20estructura%20organizacional&f=false). Consultado el 18 de diciembre de 2022.

Asana. (s.f.). Tu guía para comenzar con la gestión de recursos. Julia Martins. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/resource-management-plan>. Consultado el 19 de diciembre de 2022.

PQS. (2022, diciembre 22). Cuatro tipos de estándares que benefician a las pymes. Recuperado de <https://pqs.pe/emprendimiento/cuatro-tipos-de-estandares-que-benefician-las-pymes/>. Consultado el 23 de enero de 2023.

Business Latam. (s.f.). Cómo redefinir los parámetros de una empresa. Recuperado de <https://business-latam.com/como-redefinir-los-parametros-de-una-empresa/#:~:text=En%20relaci%C3%B3n%20al%20panorama%20actual,a%20tiempo%20con%20el%20cual>. Consultado el 23 de enero de 2023.

OpenPyme. (s.f.). La contabilidad de costos y su importancia para las Pymes. Recuperado de <https://openpyme.mx/blog/openpyme-1/post/la-contabilidad-de-costos-y-su-importancia-para-las-pymes-130>. Consultado el 29 de enero de 2023.

Formstack. (s.f.). Workplace Productivity Statistics That Will Blow Your Mind. Recuperado de <https://www.formstack.com/blog/workplace-productivity-statistics>. Consultado el 5 de mayo de 2023.