

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA LEÓN**

ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ  
OFICIAL POR DECRETO PRESIDENCIAL DEL 27 DE ABRIL DE 1981



## **IMPLEMENTACIÓN DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA CONSULTORÍA PRO-EME**

ESTUDIO DE CASO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONAL**

PRESENTA

**LILIANA RAPOZO CASTRO**

ASESORA

**DRA. MARÍA CAMPOS MENDOZA**

# Contenido

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>II.</b>	<b>PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1</b>	<b>Antecedentes de la Consultoría PRO-EME .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2</b>	<b>Crecimiento y Expansión .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3</b>	<b>Panorama actual.....</b>	<b>12</b>
<b>2.4</b>	<b>Estructura Interna .....</b>	<b>14</b>
<b>2.5</b>	<b>Procesos Internos.....</b>	<b>16</b>
<b>2.6</b>	<b>Análisis FODA .....</b>	<b>17</b>
<b>III.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1</b>	<b>Supuestos de investigación.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2</b>	<b>Árbol de Problemas.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3</b>	<b>Indicadores representativos de la Situación – Problema .....</b>	<b>20</b>
<b>3.4</b>	<b>Metodología de Marco Lógico.....</b>	<b>21</b>
<b>IV.</b>	<b>MARCO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1</b>	<b>Objetivo General .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>26</b>
<b>4.3</b>	<b>Justificación y pertinencia del método en la situación-problema identificada.....</b>	<b>26</b>
<b>4.4</b>	<b>Preguntas de Investigación .....</b>	<b>28</b>
<b>4.5</b>	<b>Diseño de la Metodología de “Estudio de Caso”.....</b>	<b>28</b>
<b>V.</b>	<b>ESTUDIO DE CASO .....</b>	<b>30</b>
<b>5.1</b>	<b>Marco Teórico .....</b>	<b>30</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Panorama administrativo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) en México.....</b>	<b>30</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Sistemas de información contable y administrativo .....</b>	<b>32</b>
<b>5.1.3</b>	<b>La Contabilidad Administrativa como apoyo estratégico en la dirección de las MIPYME.....</b>	<b>37</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Herramientas de la Contabilidad Administrativa .....</b>	<b>42</b>
<b>5.1.5</b>	<b>Consideraciones finales sobre la importancia de implementar la Contabilidad Administrativa en las pequeñas empresas.....</b>	<b>52</b>
<b>5.2</b>	<b>Recopilación de Información.....</b>	<b>53</b>
<b>a)</b>	<b>Observación abierta .....</b>	<b>53</b>
<b>b)</b>	<b>Revisión de documentos.....</b>	<b>53</b>
<b>5.3</b>	<b>Informe. Análisis de Datos Recopilados .....</b>	<b>54</b>
<b>VI.</b>	<b>PROPUESTAS DE MEJORA.....</b>	<b>56</b>
<b>6.1</b>	<b>Estructurar la Contabilidad Interna .....</b>	<b>56</b>

6.1.1	Contador externo.....	56
6.2	Desarrollar Sistemas de Información Contables .....	56
6.2.1	Uso de software o aplicaciones digitales de contabilidad .....	57
6.2.2	Formalidad en documentos ya existentes .....	57
6.3	Contabilidad con Respecto a la Estructura de la Consultoría.....	58
6.4	Conocer los Costos.....	59
6.4.1	PROPUESTA DE REGISTRO CONTABLE.....	60
6.5	Empezar a Presupuestar .....	61
6.6	Asignar Encargados o Responsables de Actividades.....	61
6.6.1	Cobranza.....	61
6.6.2	Compras e inventarios .....	61
6.7	Método de la Ruta Crítica .....	61
6.8	Manual de Políticas y Procedimientos .....	62
6.9	Cambio de persona física con actividad empresarial a persona moral.....	62
VII.	ANEXOS .....	63
7.1	Recolección de Datos .....	63
a)	DIARIO DE OBSERVACIÓN.....	63
b)	REGISTROS DE CONTABILIDAD INTERNA PROPORCIONADOS POR LA EMPRESA .....	68
c)	TABLAS DE COSTOS.....	72
7.2	BIBLIOGRAFÍA.....	78

## Índice de figuras

Figura 1.	Histórico de proyectos trabajados anualmente en PRO-EME .....	11
Figura 2.	Organigrama de PRO-EME .....	14
Figura 3.	Diagrama de flujo de los proyectos de trabajo .....	16
Figura 4.	Análisis FODA.....	17
Figura 5.	Árbol de problemas.....	20
Figura 6.	Esquema de la contabilidad .....	33
Figura 7.	Relación de necesidades de las PYME y los propósitos del sistema de información empresarial .....	35
Figura 8.	Clasificación operativa y administrativa de los sistemas de información .....	36
Figura 9.	Dimensión Temporal del Control .....	47
Figura 10.	Elementos de un sistema de control administrativo.....	48
Figura 11.	¿Cómo se usa la información contable? .....	57

## Índice de tablas

<b>Tabla 1 Servicios ofrecidos por PRO-EME .....</b>	<b>9</b>
<b>Tabla 2 Funciones de Puestos.....</b>	<b>15</b>
<b>Tabla 3 Metodología de Marco Lógico.....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 4 Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 5 Diferencias entre contabilidad financiera y contabilidad administrativa.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 6 Herramientas de la contabilidad administrativa .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 7 Instrumentos de Control.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 8 Modelo de toma de decisiones en la contabilidad administrativa.....</b>	<b>52</b>

## Índice de imágenes

<b>Imagen 1. Imagotipo actual de la consultoría .....</b>	<b>8</b>
<b>Imagen 2. Evolución de la imagen de PRO-EME.....</b>	<b>10</b>
<b>Imagen 3. Presencia de la consultoría PRO-EME en el estado de Guanajuato .....</b>	<b>12</b>
<b>Imagen 4. Presencia de la consultoría PRO-EME en el estado de Querétaro.....</b>	<b>13</b>
<b>Imagen 5. Formato actual de Recibo de Dinero.....</b>	<b>58</b>

# I. INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas [PYMES] son considerablemente relevantes para la economía de un país. En México, representan el 37.5% del PIB y un índice de 6 de cada 10 empleos (Salinas, Badillo y Tejeida, 2018).

Sin embargo, las PYMES son de las más vulnerables debido a que, en su mayoría, enfrentan obstáculos que propician su fracaso en los primeros años de operación; ya que carecen de una estructura organizacional robusta, tienen escasa formación de desarrollo de las habilidades empresariales, desconocimiento del mercado, problemas de comercialización y en general, falta de información financiera y contable de la empresa.

Mediante este trabajo se estudia el caso de la pequeña empresa PRO-EME, una consultoría que, a pesar de contar con ocho años en el mercado, aún batalla en el día a día, a causa de las variables señaladas anteriormente y las deficiencias en su administración interna, principalmente con la situación contable.

Se pone sobre la mesa la contabilidad administrativa como un sistema de apoyo en la contabilidad interna y un área de oportunidad para que la consultoría PRO-EME pueda guiar sus actividades hacia una propuesta de mejora, bajo las condiciones que esta herramienta proporciona.

## **II. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO.**

### **2.1 Antecedentes de la Consultoría PRO-EME**

En 2012, se emitió la Ley General de Protección Civil, publicada en el Diario Oficial de la Federación, la cual tiene por objeto establecer las bases de coordinación entre los distintos órdenes de gobierno en materia de protección civil. En esta Ley se enmarca la obligación del Estado para asegurar el buen funcionamiento del Sistema Nacional de Protección Civil, coordinar acciones en beneficio de la sociedad, prevenir riesgos, contemplar un presupuesto destinado a emergencias por desastres y generar políticas públicas para contrarrestar los daños de la naturaleza. (Véase artículo 7 de la Ley General de Protección Civil 2012).

Una tarea del Estado, por medio de Protección Civil consiste en preparar a la sociedad en caso de emergencias y desastres. Recordando que México es un país afectado por múltiples fenómenos en cada región; como pueden ser sismos, huracanes, inundaciones, epidemias, entre otros.

“Los particulares que por su uso y destino concentren o reciban una afluencia masiva de personas, están obligadas a contar con una unidad interna de protección civil y elaborar un programa interno” (Artículo 78, Ley General de Protección Civil, 2012). Para iniciar con una sociedad más responsiva ante los peligros y las situaciones de emergencia, por medio de la Ley, el Estado orilla a los particulares a tener medidas preventivas en sus inmuebles, personas capacitadas para casos de emergencias y un plan de acción para dichos casos.

Anteriormente, las coordinaciones de Protección Civil eran quienes se encargaban de ser juez y parte en la documentación de las empresas para regular su cumplimiento; sin embargo, se vieron limitados en recursos para verificar la cantidad superior de organizaciones y empresas de sus localidades. Por ello, en el Reglamento de la Ley General de Protección Civil emitido en mayo de 2014, se establece la legalidad del “Tercer Acreditado” (véase capítulo XI).

La Ley de Gestión Integral de Riesgos y Protección Civil de la Ciudad de México (2019) define a los “Terceros Acreditados” como personas físicas o morales

que prestan servicios profesionales en materia de Gestión Integral de Riesgos y Protección Civil, en los rubros de capacitación, análisis de riesgo-vulnerabilidad y formulación de Programas Internos y especiales; debidamente registradas y autorizadas por la Secretaría para emitir Cartas de Corresponsabilidad<sup>1</sup>.

Según el artículo 11 de la Ley General de Protección Civil, para que los particulares o dependencias públicas (consultorías) puedan ejercer la actividad de asesoría, capacitación, evaluación, elaboración de programas internos de protección civil, de continuidad de operaciones y estudios de vulnerabilidad y riesgos en materia de protección civil, deberán contar con el registro expedido por la autoridad competente de protección civil, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Reglamento de esta Ley. Y de esta manera contribuir como intermediarios para actuar en nombre de diferentes organismos para llevar a cabo su cumplimiento ante Protección Civil.

En mayo de 2013 en la ciudad de Dolores Hidalgo, Guanajuato; un grupo de emprendedores, aprovechando sus conocimientos y experiencias técnicas en instituciones de emergencia públicas como: Protección Civil, el Sistema Único de Emergencias de Guanajuato [SUEG], Cruz Roja Mexicana, H. Cuerpo de Bomberos; y privadas como: 080 AGS., ISEA, Alas Rojas, entre otras; deciden desarrollar una “*startup*” de consultoría en materia de protección civil, la cual a finales de 2014 tomó el nombre de PRO-EME (Protección Civil y Emergencias).

Ramírez de López (2018), define la consultoría como:

Una actividad profesional, orientada a poner al servicio de una organización: conocimiento, experiencia y recursos para identificar y definir problemas; crear y diseñar soluciones, ejecutar procesos y

---

<sup>1</sup> Documento expedido por el Tercer Acreditado que avala el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas en materia de Gestión Integral de Riesgos y Protección Civil y con el que se responsabiliza solidariamente con la persona física o moral que solicitó la elaboración del Programa Interno o Especial de Protección Civil (LEY DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS Y PROTECCIÓN CIVIL DE LA CIUDAD DE MÉXICO, 2019).

<sup>2</sup> Startup - (empresa emergente). “Es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable”. (Bob Dorf, 2013).

gestionar cambios... El objetivo de una consultoría es crear valor para la empresa del cliente (p. 21).



Prevenir salva vidas.  
**PRO-EME**

*Imagen 1. Imagotipo actual de la consultoría*

*Fuente: PRO-EME*

## **MISIÓN**

“Capacitar y asesorar a nuestros clientes en materia de emergencias y protección civil, preocupándonos por su integridad física, sus bienes e inmuebles.”

## **VISIÓN**

“Ser el grupo de asesoría y capacitación más importante a nivel regional en materia de emergencias y protección civil, a través de nuestra calidad de servicio, profesionalismo y el trabajo en prevención.”

El eslogan de PRO-EME es “Prevenir salva vidas”, y este surge más allá de un objetivo comercial; con él se busca generar conciencia en los clientes y en toda persona que vea el logotipo. PRO-EME busca generar un impacto en el sentido de que, se puede reducir el costo de los daños por el simple hecho de invertir en prevención.

PRO-EME ofrece una gama de servicios de acuerdo con las diferentes necesidades de los clientes y busca personalizar su atención para ofrecer mayor cercanía, algunos de se explican en la siguiente tabla:

*Tabla 1 Servicios ofrecidos por PRO-EME*

	Descripción
Programa Interno de Protección Civil (PIPC)	Es un instrumento de planeación para implementar medidas de seguridad preventivas en un inmueble. (Véase artículo 39 de la Ley General de Protección Civil). Es indispensable que cubra los requerimientos establecidos por el Sistema Nacional de Protección Civil.
Análisis de Riesgos Internos y Externos	Evaluación realizada a un inmueble para medir la probabilidad de ocurrencia, daño e intensidad de un peligro al que se esté expuesto.
Normas Oficiales Mexicanas (NOM)	Implementación y seguimiento para el cumplimiento de las NOM correspondientes.
Capacitación	Capacitación de personal en materia de: Primeros Auxilios, Búsqueda y Rescate, Combate de Incendios, Evacuación, Formación de Brigadas, etc.
Simulacros	Se desarrollan escenarios adecuados y apegados a la realidad del inmueble para fomentar la prevención y la práctica en casos de emergencia.

Fuente: Elaboración propia.

Debido a la naturaleza de cada empresa, los servicios pueden variar, así como los precios; pero a grandes rasgos, los mencionados anteriormente son los requerimientos básicos para poder obtener el “visto bueno” de Protección Civil. Este documento es el que certifica que el inmueble cumple con su responsabilidad ante la Ley.

Todos los trabajos de PRO-EME se finalizan una vez que los objetivos de los clientes son alcanzados, en algunos casos la obtención del “visto bueno” significa el fin de su colaboración.

## 2.2 Crecimiento y Expansión

En 2013, PRO-EME inició sin una oficina, con un consultor en Dolores Hidalgo, Guanajuato y una persona encargada de la coordinación de capacitaciones y seguimiento de los programas internos de protección civil. Las capacitaciones eran brindadas por personal externo certificado en cada uno de los temas ofrecidos.

Durante los siguientes meses, los fundadores de PRO-EME fueron aprendiendo sobre la marcha cómo operar una consultoría. La práctica era sólida en cuanto al conocimiento en Protección Civil y Emergencias, pero en materia administrativa se veían inconsistencias: realización de cotizaciones sin fundamento alguno, todos los ingresos de efectivo dirigidos únicamente para pagar salarios, ningún registro escrito para comprobar movimientos, mala calidad en las entregas al cliente, y así, diferentes cuestiones a las que ninguno de los miembros fundadores estaba familiarizado.



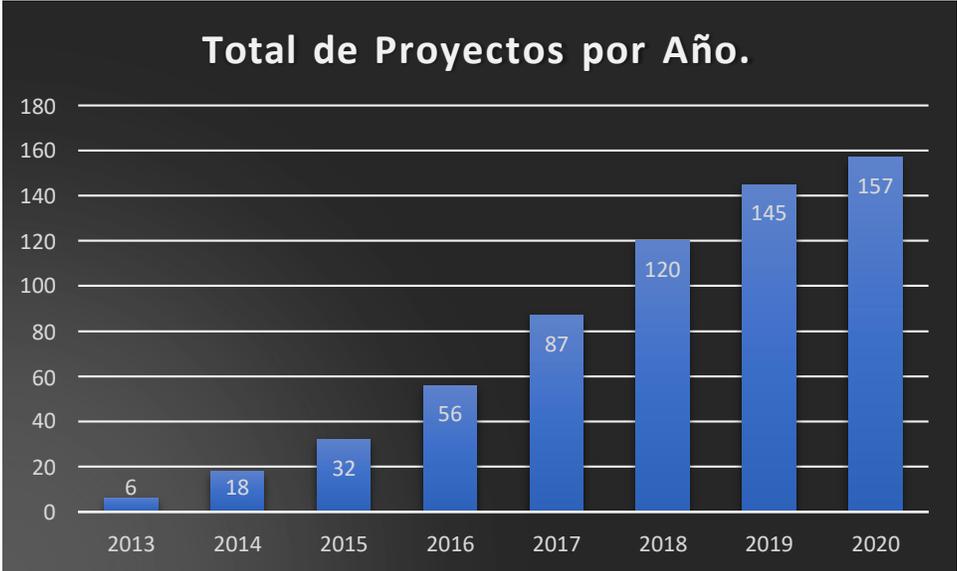
*Imagen 2. Evolución de la imagen de PRO-EME*

Fuente: PRO-EME.

En enero de 2015, un segundo consultor se integra a PRO-EME desde San Miguel de Allende, el cual empieza a pulir la logística de trabajo: Definir procesos para realizar las actividades de la consultoría, formatos para registrar las necesidades internas y de los clientes, lineamientos para elevar la calidad de los servicios, entre otros que favorecieron a dar forma y sentido a la idea que se tenía en un inicio sobre la consultoría.

A partir del 2015, PRO-EME logró posicionarse como la principal consultoría en este rubro en Dolores Hidalgo y una de las más importantes en San Miguel de Allende.

*Figura 1. Histórico de proyectos trabajados anualmente en PRO-EME*

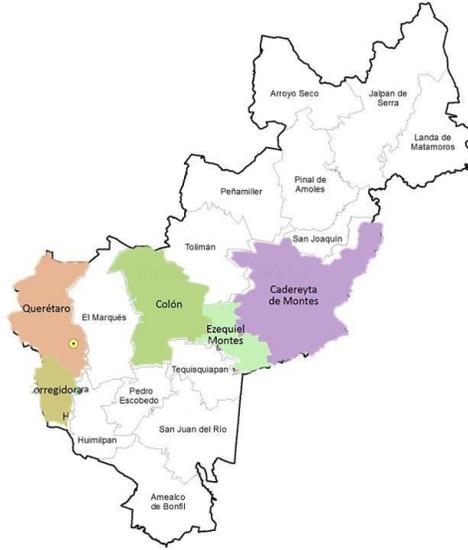


Fuente: PRO-EME

En 2017, PRO-EME consideraba estar muy consolidado en el mercado, la operatividad funcionaba bien, aunque podrían acelerarse algunos procesos. Y se decide solicitar practicantes a la Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato (UTNG) para establecer procesos claros en las actividades de la consultoría. Medición de tiempos, mejoras en la recopilación de información y mayor uso de herramientas tecnológicas. Estas circunstancias favorecieron en la mejora continua de PRO-EME y la calidad del servicio ofrecido.

A mediados del 2018, a cinco años de su fundación PRO-EME por fin establece una oficina en Dolores Hidalgo, la cual era considerada necesaria en urgencia para mejorar la comunicación entre el personal y los proyectos que cada quién estaba desarrollando; homologar criterios y realizar observaciones.





*Imagen 4. Presencia de la consultoría PRO-EME en el estado de Querétaro*

Fuente: Elaboración Propia

Los clientes de PRO-EME son todas aquellas empresas o dependencias; de sector público, privado o social con afluencia pública que tengan la responsabilidad de desarrollar y dirigir acciones de prevención y de protección civil<sup>3</sup>. O bien, sean obligadas a dar cumplimiento con medidas de seguridad para certificarse, actualizar documentos de uso de suelo o abrir un nuevo negocio.

Por ley las empresas deben actualizar su documentación anualmente, y si son empresas con más riesgos, deben tener registros mensuales sobre su equipo de seguridad, medidas preventivas, pláticas de seguridad, etc. Lo cual amplía el horizonte de colaboración con la empresa para definir cuánto tiempo trabajar con ellos a futuro.

Entre algunos clientes están:

- Gasolineras
- Almacenadoras de diésel
- Gaseras
- Fábricas

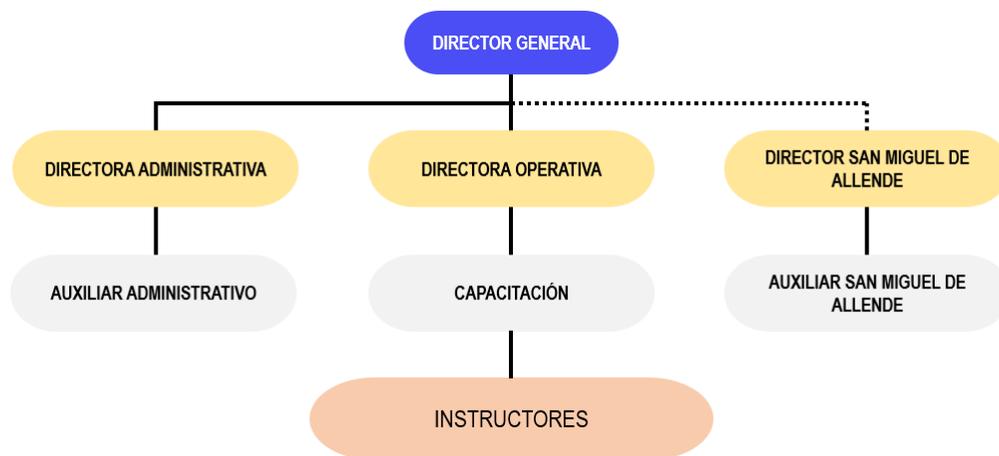
<sup>3</sup> Guía técnica para la elaboración e instrumentación del Programa Interno de Protección Civil (2012). Sistema Nacional de Protección civil. Extraído de: <http://www.proteccioncivil.gob.mx/work/models/ProteccionCivil/Resource/60/1/images/gteipipc.pdf>

- Talleres
- Bodegas
- Granjas
- Empacadoras
- Recicladoras
- Tiendas de abarrotes
- Guarderías
- Escuelas
- Universidades
- Restaurantes
- Hospitales
- Cafeterías
- Hoteles
- Balnearios/Centros acuáticos
- Centros Comerciales
- Centros nocturnos/bares
- Laboratorios
- Centrales de autobuses
- Bancos/Cajas
- Tiendas departamentales
- Oficinas de gobierno

La dinámica de colaboración con las empresas puede ser muy variada. Pues hay clientes que contratan la asesoría para tramitar documentación únicamente, y hay otras que contratan para dar seguimiento a las condiciones de seguridad de manera anual.

## 2.4 Estructura Interna

*Figura 2. Organigrama de PRO-EME*



*Fuente: PRO-EME*

La organización interna de PRO-EME ha sido modificada en diferentes ocasiones. La consultoría inició únicamente con dos personas, y a lo largo de seis años se ha tenido que adaptar al cambio e integrar a más personal para apoyar con las diferentes tareas que la componen.

Los instructores solamente colaboran en la parte de capacitación de la consultoría. Son contratados de manera independiente para cubrir horas de curso que el cliente requiere.

Las funciones del director general, administración, operatividad y la dirección de San Miguel de Allende son muy ambiguas y flexibles. Pues por la misma razón de que es poco personal, cada uno puede ampliar sus funciones de acuerdo con la disponibilidad y carga de trabajo que se presente en la consultoría.

Este hecho es significativo, y puede generarnos un panorama general del por qué hay resultados negativos al momento de la administración interna.

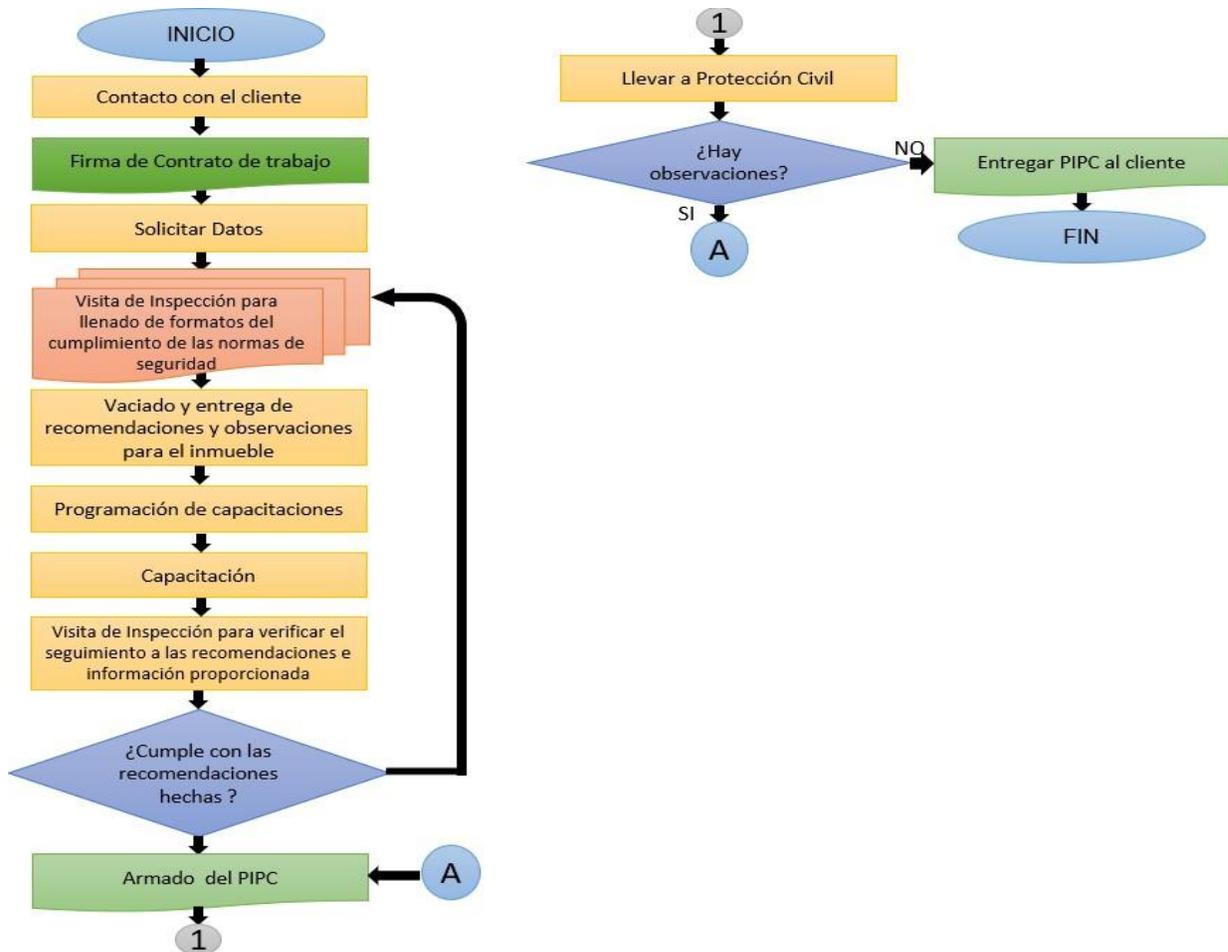
*Tabla 2 Funciones de Puestos*

<b>Director General</b>	<b>Administración</b>	<b>Operatividad</b>	<b>Dir. San Miguel</b>	<b>Capacitación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante legal</li> <li>• Contacto inicial con el cliente</li> <li>• Revisión de documentos</li> <li>• Tomador de decisiones</li> <li>• Cotizaciones</li> <li>• Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago a instructores</li> <li>• Seguimiento de proyectos</li> <li>• Trabajo de oficina</li> <li>• Apoyo operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspecciones a inmuebles</li> <li>• Elaboración de programas</li> <li>• Coordinación capacitación</li> <li>• Calendarización de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante en San Miguel de Allende</li> <li>• Atención a clientes</li> <li>• Seguimiento de proyectos</li> <li>• Tomador de decisiones</li> <li>• Cotizaciones</li> <li>• Finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de recursos para capacitación</li> <li>• Elaboración y validez de constancias</li> <li>• Registros de capacitación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 2.5 Procesos Internos

Figura 3. Diagrama de flujo de los proyectos de trabajo



Fuente: PRO-EME

Los procesos de las actividades de la consultoría se han modificado también. Las coordinaciones municipales año con año actualizan los requerimientos que los inmuebles deben presentar; por lo tanto, las acciones de la consultoría también cambian.

A grandes rasgos, el esquema base es el que se muestra en la figura 3. Los tiempos pueden ser variables dependiendo de la respuesta del cliente. Este esquema se diseñó para reducir los tiempos de cada proyecto, ya que se había detectado que los proyectos se retrasaban hasta 8 meses. Actualmente se registra

el inicio y el fin de cada proyecto, para verificar cuánto se están tardando en terminarlos.

## 2.6 Análisis FODA.

Figura 4. Análisis FODA



Fuente: Elaboración Propia

### **III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El área administrativa de PRO-EME es relativamente nueva, hasta finales del 2019, mediante algunas revisiones internas se encontraron algunas fugas de dinero y ninguna evidencia que respaldara su ingreso-egreso.

Actualmente ya se tiene el conocimiento de que hay descontrol en cuestión de información, números, dinero, y registros; por lo que se designó una encargada para desempeñar las funciones concernientes de esta área. Aquí se encuentra el primer detalle: La persona a cargo de la administración, también tiene actividades operativas y no tiene experiencia administrativa.

Los responsables de la consultoría consideraban que no podían pagar a una persona más; por lo que decidieron mover al recurso humano existente para cubrir las demandas de la propia organización, colocando a una persona sin el perfil para este puesto.

Cabe mencionar que PRO-EME tiene un contador externo, sin embargo, a este solo se le reporta lo que llega a las cuentas bancarias y solo para fines fiscales. Lo que no se registra totalmente son los ingresos en efectivo.

La segunda parte de la cuestión está enfocada en que el director general es el único que tiene acceso al flujo de caja y es quien decide hacia donde se destinan los ingresos. Sin embargo, el director general tampoco tiene un conocimiento global administrativo y no genera registros de la contabilidad empresarial.

Tal como se puede visualizar en la figura 4, en el diagrama de árbol de problemas, si no se cuenta con registros o información valiosa sobre las finanzas de la empresa, no se pueden tomar decisiones y se pueden cometer errores con el cliente. En resumen, no se puede conocer el estado de salud financiero de la consultoría.

### 3.1 Supuestos de investigación.



1. El personal que labora en PRO-EME está enfocado en las actividades operativas y no en las administrativas, específicamente en la contabilidad. Se han dado cuenta de que la toma de decisiones financieras sería más acertada si contaran con registros y evidencia de su flujo de dinero.



2. No se tienen datos de los ingresos mensuales netos, únicamente se registra lo que se ingresan a las cuentas bancarias. Lo que se obtiene en efectivo, PRO-EME lo toma en cuenta como si se tratara de un "extra".



3. La distribución de los ingresos de PRO-EME no está basada en ningún registro. El consultor se encarga de realizar los pagos mes a mes, pero no existe algún presupuesto de egresos.

### 3.2 Árbol de Problemas

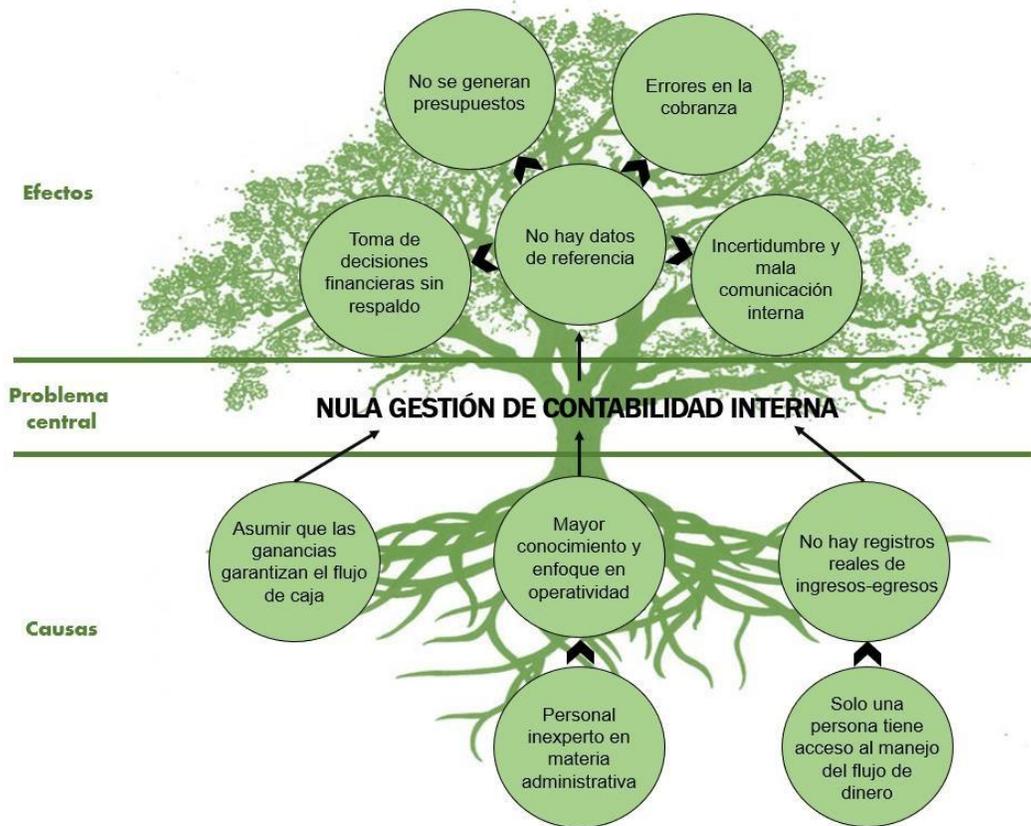
Dentro de los supuestos de investigación realizados en este estudio, se identifica que en PRO-EME ya se conocen los problemas que aquejan la consultoría, pero no se profundiza en ellas por falta de conocimiento en el tema y por lo tanto no se han resuelto.

Mediante el “diagrama de árbol de problemas” se pretende facilitar la identificación y organización de las causas y consecuencias de una dificultad central en PRO-EME.

Según La Gra (1993), el árbol de problemas es una técnica que se emplea para visualizar las relaciones causa-efecto de una situación problemática en particular. Luego de definir el problema central, se exponen causas que lo generan

y los efectos negativos producidos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica.

Figura 5. *Árbol de problemas*



Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Indicadores representativos de la Situación – Problema.

Desde que se reconoce la situación de la administración de la contabilidad, PRO-EME ha probado diferentes estrategias para formalizar la información existente y mejorar la toma de decisiones:

- a) Entregar recibos al momento de tener ingresos (en el caso de la factura, se considera que no existe gran problema, ya que el contador externo sí lo registra).

- b) Registro en digital de las cotizaciones dadas al cliente para poder dar seguimiento a la cobranza.
- c) Seguimiento operativo a la par de registro contable. Esto se refiere a que, la persona encargada de un proyecto va verificando cuánto ha pagado el cliente y cuánto le queda por pagar.
- d) La directora administrativa ya empieza a hacerse cargo de registrar los recibos de egresos de la consultoría, así como el pago correcto de viáticos de los instructores.
- e) La cobranza ya se lleva a cabo de manera adecuada. Anteriormente no se sabía el estatus de pago de cada cliente, por lo tanto, se perdía dinero.

Estos controles han sido solución a algunas incertidumbres específicas, sin embargo, sigue habiendo descontrol al momento de la recepción de dinero; el cual, a veces egresa cuando no ha sido reportado antes como ingreso. Y ahí es donde surgen dudas sobre ese dinero, y si hubiera sido mejor presupuestarlo en otros rubros más importantes.

### **3.4 Metodología de Marco Lógico**

Ortegón, Pacheco y Prieto (2015), definen a la Metodología de Marco Lógico (MML) como una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos.

Mediante esta metodología, se establece una matriz que proporcione dirección al proyecto de mejora de la consultoría PRO-EME, basándose en el Problema-Situación y buscar optimizar los resultados de esta.

A grandes rasgos, se espera que la MML sirva en este trabajo como referencia visual para exponer el Problema-Situación y un marco de planeación estratégica que permita orientar acciones adecuadas que favorezcan a la consultoría.

Tabla 3 Metodología de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>FIN</b></p> <p><b>F1.</b> Implementar herramientas de contabilidad administrativa para llevar a cabo la planeación, control y la correcta toma de decisiones de la empresa mediante la administración de sistemas de información adecuados.</p> <p><b>F2.</b> Generar datos contables e indicadores que sirvan en el futuro para optimizar la rentabilidad de la empresa.</p>	<p><b>IF1.1</b> KEY PERFORMANCE INDICATOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento del flujo de caja (porcentaje) medición mensual:</li> <li><b>a)</b> Ventas de contado.</li> <li><b>b)</b> Ventas a crédito.</li> <li><b>c)</b> Ingresos extra.</li> <li><b>d)</b> Pago a proveedores de facturas a crédito.</li> <li><b>e)</b> Compras de contado.</li> <li><b>f)</b> Pagos de gastos fijos.</li> <li><b>g)</b> Pagos de nóminas.</li> <li><b>h)</b> Pagos de deudas.</li> </ul> <p><b>IF1.2</b> Canalizar datos e información registrada con un contador externo para auditar la contabilidad interna, de manera mensual.</p>	<p><b>MF1.1</b> Presupuestos mensuales para destinar recursos a cada rubro de la empresa.</p> <p><b>MF1.2</b> Generación de Datos cronológicos y gráficas de crecimiento actualizados (trimestrales)</p> <p><b>MF1.3</b> Modificación de actividades financieras internas.</p> <p><b>MF1.4</b> Seguimiento de montos por cobrar y por pagar.</p> <p><b>MF2.1</b> Registros en digital, vigentes (mensual).</p> <p><b>MF2.2</b> Resultados y/o estadísticas generadas por aplicación digital.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal no se interesa en las actividades administrativas porque sus actividades operativas son mucha carga de trabajo</li> <li>- La socialización de la información contable debe darse entre todo el personal administrativo.</li> </ul>

**Tabla 3. Metodología de Marco Lógico (Parte 2).**

<p><b>PROPÓSITO</b></p> <p><b>P.</b> Aprender a utilizar herramientas de contabilidad administrativa para la obtención de información, datos e indicadores detallados para la pronta solución de problemas.</p>	<p><b>IP1.1</b> Periodo de prueba de tres meses de uso de herramientas contables-administrativas para asegurar aprendizaje de trabajadores.</p>	<p><b>MP1.1</b> Personal asignado para la contabilidad administrativa debidamente capacitado.</p> <p><b>MP1.2</b> Registros en digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas tecnologías permiten que las personas que no están familiarizadas con la contabilidad puedan realizar registros sin dificultad.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTES (Resultados)</b></p> <p><b>C1.</b> Personal capacitado para el registro de información y uso de aplicaciones o tecnologías de apoyo para la contabilidad administrativa.</p> <p><b>C2.</b> Registros e información en digital.</p>	<p><b>IC1.1.</b> Calificaciones en evaluaciones de cursos o capacitaciones aplicados a colaboradores.</p> <p><b>IC1.2</b> Uso correcto de tecnologías de apoyo.</p> <p><b>IC2.1</b> Participación de colaboradores en el registro de información contable (diaria).</p>	<p><b>MC1.1</b> Constancia / Documento que acredite dicha capacitación.</p> <p><b>MC2.1</b> Adquisición de aplicación o software para la implementación de herramientas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los colaboradores de PRO-EME están dispuestos a aprender sobre la contabilidad administrativa.</li> <li>- Una herramienta tecnológica es clave para el cumplimiento de la tarea contable interna de PRO-EME.</li> </ul>

**Tabla 3. Metodología de Marco Lógico (Parte 3).**

<p style="text-align: center;"><b>ACTIVIDADES</b></p>			
<p><b>AC1.1</b> Asignar personal encargado de contabilidad administrativa.</p> <p><b>AC1.2</b> Obtener asesoría sobre contabilidad interna.</p> <p><b>AC1.3</b> Capacitar al personal en contabilidad administrativa</p> <p><b>AC1.4</b> Diseñar diagrama de proceso para la función del correcto registro de información.</p> <p><b>AC1.5</b> Realizar difusión y revisiones periódicas para mantener la actividad de contabilidad administrativa.</p>	<p><b>IAC1.1</b> Corroborar perfil y actividades del personal asignado. No genera costo extra, porque no se pretende contratar a alguien nuevo para dicha actividad.</p> <p><b>IAC1.2</b> Registro de actividades por realizar otorgadas por el asesor contable. Implica un costo.</p> <p><b>IAC1.3</b> Asignar horarios de capacitación y fechas. Implica un costo.</p> <p><b>IAC1.4</b> Diagrama previamente autorizado por dirección. No requiere costo extra.</p> <p><b>IAC1.5</b> Personal asignado debe registrar su cumplimiento sobre la información. Reportar incumplimiento de colaboradores. No implica costo extra.</p>	<p><b>MIAC1.1</b> Perfiles de Manual Organizacional de Recursos Humanos.</p> <p><b>MIAC1.2</b> Observaciones de asesor contable.</p> <p><b>MIAC1.3</b> Temario de capacitación.</p> <p><b>MIAC1.4</b> Diagrama de proceso</p> <p><b>MIAC1.5</b> Bitácora de actividades de contabilidad administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>El</b> acompañamiento inicial de un asesor contable externo es clave para orientar a la empresa en sus objetivos.</li> <li>- El personal capacitado debe desempeñarse activamente para obtener resultados positivos en el proyecto.</li> </ul>

**Tabla 3. Metodología de Marco Lógico (Parte 4).**

<p><b>AC2.1</b> Asesoría sobre el correcto registro de información.</p>	<p><b>IAC2.1</b> Revisión periódica por parte de asesor contable. Requiere costo extra.</p>	<p><b>MIAC2.1</b> Asesor externo.</p>	
<p><b>AC2.2</b> Adquisición de software o aplicaciones prácticas para registrar los datos.</p>	<p><b>IAC2.2</b> Membresía anual para disponer de aplicación o software en diferentes dispositivos. Implica costo extra.</p>	<p><b>MIAC2.2</b> Página web, aplicación o software del programa utilizado. Revisión de cuenta.</p>	
<p><b>AC2.3</b> Actualización periódica de información.</p>	<p><b>IAC2.3</b> Personal asignado debe registrar su cumplimiento sobre la información. Reportar incumplimiento de colaboradores. No implica costo extra.</p>	<p><b>MIAC2.3</b> Bitácora de actividades de contabilidad administrativa.</p>	
<p><b>AC2.4</b> Interpretación de datos para la toma de decisiones</p>	<p><b>IAC2.4</b> Lectura de registros y resumen de información. No implica costo extra.</p>	<p><b>MIAC2.4</b> Resumen de datos contables.</p>	

*Fuente: Elaboración Propia*

## **IV. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Objetivo General**

Dar a conocer a la consultoría PRO-EME la importancia de la contabilidad administrativa y sus herramientas para que se pueda planear, controlar y tomar decisiones correctas dentro de la organización, esto, mediante la información de indicadores fundamentales, evaluaciones de desempeño, interpretación de datos, registros y otros que ayuden a lograr los objetivos de la empresa.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- a) Encauzar a la consultoría PRO-EME para promover la contabilidad administrativa como una práctica estratégica interna de la organización.
- b) Exponer la importancia de la contabilidad administrativa para la toma de decisiones.
- c) Dar a conocer la importancia de los sistemas de información para planear y controlar las actividades contables y financieras en la pequeña empresa.
- d) Identificar los modelos y herramientas de la contabilidad administrativa para elegir los más adecuados y a la medida de la organización.

### **4.3 Justificación y pertinencia del método en la situación-problema identificada.**

Los directivos de la consultoría PRO-EME reconocen que el área administrativa no se ejerce de manera formal y presenta deficiencias. Por ello, la presente investigación busca abrir un camino en el panorama de la consultoría PRO-EME, ya que pretende mediante las revisiones literarias, darle a conocer sobre la contabilidad administrativa como herramienta de gestión interna y expandir su perspectiva para que comprendan que no solo lo operativo da vida a una organización.

Se cree que mostrando este “hilo negro” a los directivos de la consultoría, se obtiene una importante área de oportunidad, pero sobre todo una ventaja sobre sus

competidores. Este proyecto busca guiar a la consultoría a utilizar herramientas de gestión que ya existen, pero al ser una pequeña empresa, desconocen.

Para llevar un curso establecido en esta investigación, se ha optado por el Método de Estudio de Caso.

Guzmán y Alejo (2017), definen al Estudio de Caso como una “metodología de investigación cualitativa que permite la obtención de información relevante a partir de la exploración y análisis de contextos exitosos y de fracasos empresariales, con la finalidad de comprender y determinar métodos acertados de actuación directiva y gerencial”.

Manosalvas, Herrera y Cárdenas (2017) consideran al Estudio de Caso, como un “método de investigación para formulación de procesos administrativos y reducir las brechas o conflictos entre lo actual y lo deseado en un desarrollo sistemático de interacción del aprendizaje de las ciencias administrativas”.

El organismo estudiado debe ser extensamente descrito ya que se emplean varias fuentes de información: Anécdotas, observaciones, narrativas producto de entrevistas originales y otros recursos literarios que recrean vívidamente la complejidad de las variables inherentes al fenómeno (Saldaña, Ruiz, Náhuat, Gaona, Castillo, 2017).

Entendiendo el concepto de esta metodología, se pretende explicar al objeto de estudio, de una manera particular y detallada, pensando en que la situación que vive es única en su entorno y la información que se logre extraer influirá en la toma de decisiones empresariales.

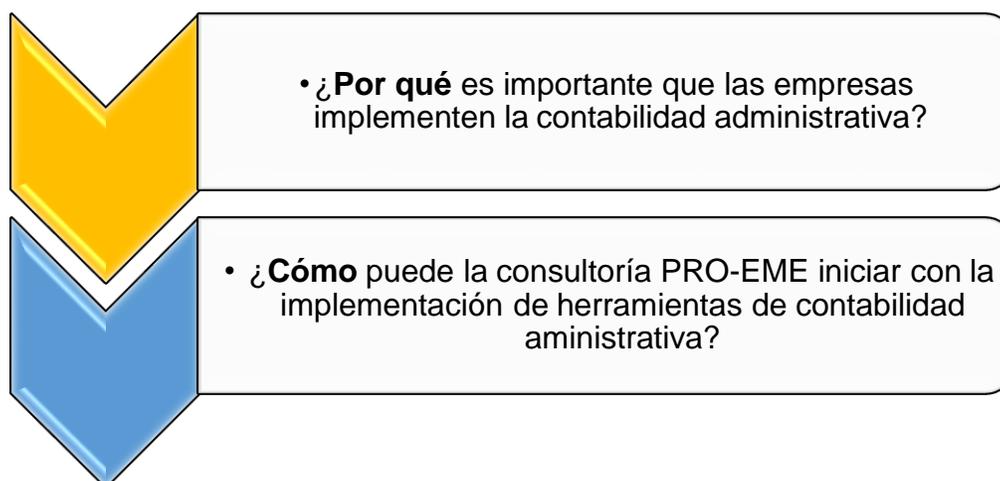
Esta metodología pertenece al paradigma cualitativo interpretativo (Ceballos-Herrera, 2009), no pretende arrojar datos estadísticos o números; pero sí aproximarse a teorías administrativas y la realidad de la organización. El enfoque es principalmente del ámbito descriptivo. Describe lo que va sucediendo con el propósito de obtener información sobre indicadores y circunstancias que rodean el área crítica del problema, es decir, las variables que afectan a un proceso administrativo.

El método nos permitirá permear en la esencia del problema de la consultoría, detallando en sus particularidades hasta generar un panorama general. La mayor fortaleza de esta metodología radica en que, a través de ella, se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado.

Saldaña et al. (2017) mencionan que la pertinencia de elegir el Estudio de Caso como método de investigación, se presenta cuando se tiene una o varias preguntas de investigación sobre “cómo” o “por qué” acerca de un grupo de asuntos contemporáneos, sobre los cuáles el investigador tiene poco o nada de control y no incluye experimentos.

Esta metodología es adecuada para poner sobre la mesa a la consultoría PRO-EME, identificar el problema y las causas que la han llevado hasta ese punto.

#### 4.4 Preguntas de Investigación



#### 4.5 Diseño de la Metodología de “Estudio de Caso”

La estrategia de investigación irá de acuerdo con el tema de estudio, la recolección de datos es clave para alcanzar los objetivos establecidos para la investigación, y que verdaderamente se conozca la información con poco sesgo. Por ello, para la metodología de “Estudio de Caso” en este documento se ha diseñado de la siguiente manera:

1. Como técnica de recolección de datos será utilizada:

a) Observación abierta.

“Es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración” (Postic y De Ketele, citados en Rojas, 2011, p. 290).

Por medio de esta técnica, se centra la atención en los implicados, y se analizan sus comportamientos y sus acciones. Para reflejar los resultados de la observación abierta destacan los diarios de campo, los sistemas de signos, de categorías e incluso de formatos de registro.

La observación es abierta cuando los objetos de investigación saben la presencia del investigador y no afecta las funciones en la organización.

b) Revisión de documentos.

Los registros y documentos que avalan el estado de salud de la empresa. Ofrecen información valiosa para el trabajo de investigación.

2. El tipo de diseño<sup>4</sup> se desarrollará:

a) Intrínseco: Se busca conocer más sobre una organización particular. El propio caso de estudio es el foco de interés.

b) Caso simple: Se centra en un solo objeto de estudio.

c) Descriptivo: Se requiere describir completamente al fenómeno dentro de su contexto, busca obtener información de indicadores y circunstancias.

---

<sup>4</sup> GUÍA PARA IMPLEMENTAR EL MÉTODO DE ESTUDIO DE CASO EN PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

## V. ESTUDIO DE CASO.

### 5.1 Marco Teórico.

#### 5.1.1 Panorama administrativo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) en México.

*“En la actualidad, una de las grandes paradojas de los negocios es que la única constante es el cambio”*

(Ramírez, D., 2013)

Hoy en día, el entorno es dinámico y cambiante, las empresas enfrentan condiciones cada vez más hostiles para sobrevivir; en respuesta a ese fenómeno, los administradores están obligados a plantear nuevas estrategias que les permitan conservar o incrementar su nivel de competitividad (Evia, 2006).

Rodríguez Valencia (2010), rescata estudios de empresas improductivas, los cuales revelan que la mayoría de los fracasos en la micro, pequeña y mediana empresas han sido causados por una administración deficiente, o bien por una administración carente de un sistema de información conveniente. En México, las MIPYME no cuentan con un control interno adecuado (Aguirre y Armenta, 2012), en la mayoría de los casos carecen de formalidad, de una organización adecuada, ausencia de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa.

Los motivos del por qué las empresas no planean formalmente, Masilo y Gómez (2016, p. 76) citan:

la falta de educación básica de la administración en temas de negocios incluyendo: contabilidad, finanzas, administración y economía; poca capacitación formal sobre el tema, inadecuados conocimientos técnicos específicos y poca capacidad administrativa; insuficiente capacidad para predecir variables financieras esenciales como: tipo de cambio, tasas de interés y precios de productos básicos. Además,

una planeación deficiente surge cuando no se comprenden claramente los conceptos: negocio, dinero, contabilidad, planeación y valor”.

En los parámetros de este documento, y para los fines del estudio de caso, es importante enmarcar a la empresa estudiada como una microempresa. Como indica la tabla 4, las MIPYME en México se dividen en tres diferentes sectores: industrial, comercial y de servicios y según el número de empleados. En este caso, la consultoría está en el sector de servicios.

*Tabla 4 Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas<sup>5</sup>*

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (MDP)</b>	<b>Tope máximo combinado</b>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4.00	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100.00	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50		95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250.00	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		235
	Industria y Servicios	Desde 51 hasta 250		250

*Fuente: Diario Oficial de la Federación, 2009.*

Planear formalmente es una herramienta importante para el proceso de toma de decisiones en las empresas; Masilo y Gómez (2016) afirman que existe una correlación positiva entre la planeación y el éxito de las empresas, por ello, no se debe minimizar este escalón básico de la administración.

<sup>5</sup> Acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas, Diario Oficial de la Federación, México. 30 de junio, 2009.

Según Ramírez Cavassa (citado en Rodríguez Valencia, 2002, p.13) el administrador de una empresa puede tomar resoluciones programadas y no programadas. “La primera, se refiere a: obedecer un plan inicial, luego de un análisis previo de los problemas; la segunda, son decisiones espontáneas y responden a la intuición”. Generalmente, el 80% de los pequeños y medianos empresarios mexicanos toma decisiones no programadas, por lo que deben utilizar el juicio, la intuición, la experiencia y las reglas empíricas (Rodríguez Valencia, 2002).

Amaro (Como citan Aguirre y Armenta, 2012) indica que, en lo general, las micro, pequeñas y medianas empresas comparten muchas características similares, algunas de ellas, dentro de este marco de investigación:

- Al estar administradas por los propietarios, los responsables de la toma de decisiones no cuentan con acceso a los sistemas de información internos.
- Tienen una orientación empresarial, de innovación y acción.
- Requieren Consultoría sobre estructuración y planeación fiscal, por los servicios profesionales que reciben, pero generalmente no solicitan consultoría continua en la medida que crecen y se desarrollan.

“El 90.7% de los empresarios manifiestan que sí cuentan con un sistema de información contable, sin embargo, la mayoría se refiere a la contabilidad para pagar impuestos” (Saavedra, Tapia y Aguilar, 2015, p.11.), lo cual no tiene ningún impacto interno para conocer de manera cuantitativa los resultados que se están generando, y por lo tanto no se pueden tomar decisiones importantes.

### **5.1.2 Sistemas de información contable y administrativo.**

Evia (2006, p.147) define a la contabilidad como un “sistema de registro donde se conservan con detalle todas las operaciones que ha llevado a cabo un negocio”.

De igual manera, Ramírez (2013, p. 9) determina que la contabilidad es una “técnica que se utiliza para registrar las operaciones que afectan económicamente

a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera”.

Barrios (2017, p. 4) señala que la contabilidad “es la técnica basada en un conjunto de reglas, documentación y procedimientos, provee información y permite el control de las operaciones de una empresa con el objeto de tomar decisiones en orden a un patrimonio”.

En términos breves, se puede afirmar que la Contabilidad es la técnica de la información y el control, y una herramienta de registro. “Todas las transacciones que lleva a cabo un negocio que sean susceptibles de ser expresadas en unidades monetarias deberán ser objeto de registro contable” (Evia, 2006, p.147).

Por medio de estos registros, se captan las operaciones, se procesan y producen informes precisos, detallados y confiables (estados contables o estados financieros) acerca de la situación financiera y los resultados de la empresa, esto para comunicar resultados y hallazgos a los encargados.

*Figura 6. Esquema de la contabilidad*



*“Nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información”.*

(Aguirre y Armenta, 2012)

Según Julien, Marchesnay y Mundet-Hiern (citado en Sánchez-Serna y Giraldo, 2008), la información es por excelencia el insumo base de las nuevas tendencias globales. La información y la comunicación son prioritarias y son la base del éxito de las organizaciones, además le permite a la empresa crecer, desarrollarse y sobrevivir en un entorno competitivo. Así, la información de las MIPYME va a ser el insumo fundamental para afrontar sus debilidades.

Brickley, (citado en Sánchez-Serna y Giraldo, 2008, p. 449) plantea que los sistemas de información contables constituyen “la columna vertebral de la estructura organizacional”, desde una perspectiva económica, la contabilidad financiera funge

como base para definir la toma de decisiones en la organización y evaluar el desempeño de dichas decisiones tomadas.

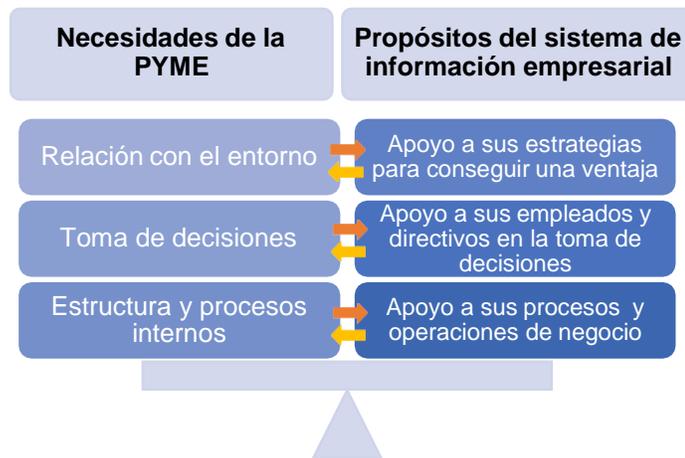
Barrios (2017, p.8), define a los sistemas de información (SI) como “un conjunto integrado y coordinado de personas y recursos materiales y procedimientos que captan y procesan datos para transformarla en información, que es almacenada en bases de datos para la toma de decisiones eficientes”. Mediante esta conceptualización se observa que los sistemas deben ser obligadamente compuestos por todos los elementos empresariales, unificados y conectados para la transmisión de la información.

Una definición recurrente en diferentes bibliografías es la de Andreu, Ricart y Valor (citado en Hernández, 2005, p.1), quienes indican que los sistemas de información son

El conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurados, de acuerdo a las necesidades de la empresa, recopila, elabora y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, los procesos de toma de decisiones necesarios para desempeñar funciones de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia.

Los administradores de las organizaciones deben desarrollar sistemas de información que permitan a los directores tomar decisiones con base en las necesidades de la organización, en la figura 6 se observan los propósitos de los SI para atender dichas necesidades.

Figura 7. Relación de necesidades de las PYME y los propósitos del sistema de información empresarial

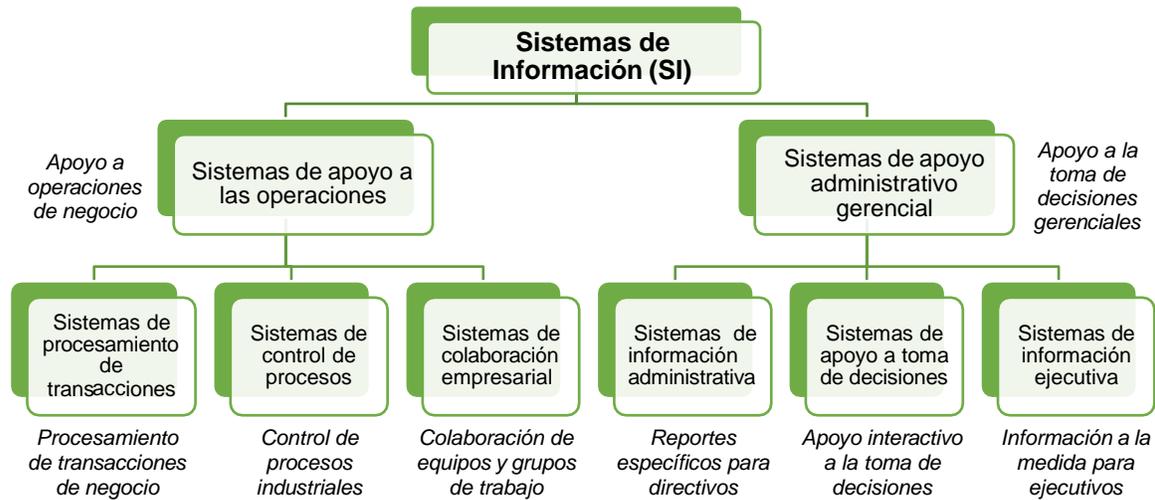


Fuente: Sánchez-Serna y Giraldo (2008, p.445).

Sumado a la información presentada en la figura 6, Cohen y Asín (citados en Sánchez-Serna y Giraldo, 2008) y Hernández (2005), enlistan objetivos primordiales que los sistemas de información cumplen en las organizaciones:

- 1) Apoyar objetivos y estrategias de la empresa: información necesaria para el proceso de planificación a largo plazo de la empresa. Conforme la empresa crece y se desarrolla, se debe adaptar a nuevas circunstancias del entorno.
- 2) Lograr ventajas competitivas: desarrollo estratégico de ventajas competitivas que no poseen sus rivales.
- 3) Automatizar procesos operativos: obtienen y brindan información de la cadena de valor de la organización.
- 4) Controlar actividades y tomar decisiones: información de calidad en el menor tiempo posible para dar cumplimiento a las metas establecidas por la organización.
- 5) Interactuar con los diferentes agentes de la organización: Todas las áreas poseen información para trabajar bajo las mismas estrategias de la empresa.

Figura 8. Clasificación operativa y administrativa de los sistemas de información.



Fuente: O'Brien y Marakas (citado en Sánchez-Serna y Giraldo, 2008). Las necesidades de las PYME pequeñas y medianas empresas– y el sistema de información contable y financiero como una estrategia para atenderlas (p. 12).

Entre más pequeñas sean las MIPYME, están más expuestas a los riesgos de su entorno. Por lo tanto, el enfoque competitivo debe preocuparse en optimizar las variables internas; es decir, aquellas que sí pueden ser intervenidas directamente por los administradores de una organización, en este caso, los sistemas de información.

Peralta y Loaiza (2017) señalan que la selección o diseño de un sistema de información contable y administrativa para el negocio se convierte en una acción estratégica.

Dentro de las ventajas de implementar sistemas de información contable, es que la ejecución de este proceso permite modificar la cultura organizacional. Estos cambios, mediante una correcta planeación pueden ser aprovechados al máximo y convertirse en un factor primordial para alinear los procedimientos con la estrategia de la organización.

Una de las primeras decisiones estratégicas que una MIPYME debe pensar en su planeación, tiene que ver con la adquisición de un software de contabilidad o un sistema que lleve la nómina. Astudillo Cerón (citado en Peralta y Loaiza, 2017,

p. 13), considera que las pequeñas empresas únicamente piensan en los sistemas de información contable con fines meramente fiscales, dejando de lado la función de la información como base en la toma de decisiones.

En el artículo *Selección e implementación de Sistemas de Información Contable y Administrativo* (2017, p.27), Peralta y Loaiza enlistan los elementos que un sistema de información contable debe tomar en cuenta para ser funcional en la empresa:

- 1) La capacidad del sistema para adaptarse o moldear la estructura administrativa: Modificación de la cultura organizacional.
- 2) Captar información valiosa de la mayor cantidad de procesos en la organización.
- 3) Los aspectos técnicos que influyan en la operación.
- 4) La capacidad para generar reportes que satisfagan la totalidad de necesidades de información de la organización.
- 5) La capacidad del sistema para incidir en la solución de problemas en la organización, permitiendo optimizar procedimientos o procesos.

Es indispensable que las pequeñas empresas comprendan la relevancia de la contabilidad y los sistemas de información como herramienta de control interno en sus organizaciones. Debe romperse el paradigma de que estos instrumentos de planeación únicamente son útiles para la atención a asuntos fiscales, por el contrario, se convierte en la propuesta de valor de la empresa; recordando que es una variable corregible desde el interior para afrontar riesgos.

### **5.1.3 La Contabilidad Administrativa como apoyo estratégico en la dirección de las MIPYME.**

El control administrativo debe asegurarse de obtener los recursos y usarlos eficiente y efectivamente en función de los objetivos organizacionales. Hay que retomar que la contabilidad tiene como finalidad ser indispensable a la hora de la toma de decisiones (Rodríguez, 2002), al ser un sistema creado para proveer información, contribuye a reducir o eliminar la incertidumbre de los encargados de

la empresa. Lo que se puede hacer con dicha información dependerá de los objetivos empresariales y la capacidad de respuesta de cada organización, de ello trata la “contabilidad administrativa”.

Horngren, Sundem, y Stratton (2006), mencionan que el papel de la contabilidad administrativa se desarrolla en actividades como: Recopilar información, preparar reportes estandarizados, interpretar y analizar información e involucrarse en la toma de decisiones.

“Más que un sistema, la contabilidad administrativa es una habilidad gerencial” (Horngren et al., 2006). El contador administrativo es el enlace entre la información y la toma de decisiones adecuadas, permite que la empresa logre una ventaja competitiva, de tal forma que alcance un liderazgo en costos y una clara diferenciación que la distinga de otras empresas.

La contabilidad administrativa es la rama de la contabilidad orientada específicamente al interior de la empresa. Rodríguez (2002), la define como un sistema de información al servicio de las necesidades de la organización, cuya finalidad es ayudar al administrador, en sus actividades de planeación, control y toma de decisiones. Se guía con las posibles situaciones futuras y se rige principalmente por el binomio costo-beneficio.

Como antecedente de la contabilidad administrativa, está la contabilidad de costos, que se remonta a 1855 en un molino textil de Nueva Inglaterra. En este caso, los directivos de la empresa comienzan a tomar control de la eficiencia de costos con base en libros de contabilidad; el cual, al mismo tiempo proporcionaba información del costo de los productos terminados, de la productividad de trabajadores, del impacto de los cambios de la distribución de la planta, así como de controles de recepción y uso de sus materiales (Baujín, Vega, Armenteros, Frías y Pérez, citados en Serrato, 2018, p. 166).

El subsistema de la contabilidad administrativa es la contabilidad de costos (Serrato 2018, p. 166), la cual es una técnica contable que permite determinar el costo de producción de la empresa por medio del tratamiento de los datos de cada área de organización.

A grandes rasgos, la contabilidad de costos mide, analiza y reporta datos financieros y no financieros que se relacionan con los costos de adquisición o consumo; describe actividades de planeación y control de costos en el corto, mediano y largo plazo y sobre todo es clave en el desarrollo e implementación de estrategias gerenciales de la administración.

Particularmente en las PYME mexicanas, es fundamental lidiar con los sistemas de costos. “El factor de importancia no es conocer el costo, sino ser capaz de administrarlo” (Evia, 2006, p. 146).

De manera primaria, la técnica contable se puede dividir en contabilidad financiera y contabilidad administrativa, Yermanos y Correa (2011) explican que la contabilidad de costos representa un puente de unión entre estas dos. La contabilidad de costos se integra con la contabilidad financiera mediante el suministro de información cuantitativa expresada en unidades monetarias.

La contabilidad financiera, también denominada contabilidad externa se encarga de cubrir necesidades de usuarios externos (accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, entidades gubernamentales, etc.), aunque también es útil para los responsables de la gestión de la empresa (Muñoz, 2008, p. 20). Su objetivo principal es mostrar una imagen fiel de sus resultados operacionales, su posición financiera y sus flujos de efectivo (Muñoz et al., 2017, p.19).

Como la contabilidad financiera está dirigida a terceras personas que no participan en la gestión interna de una empresa, es conveniente que la información otorgada cumpla con criterios normativos en cuanto a la forma en la que debe ser elaborada. Estos criterios enmarcan las normas mínimas que deben cumplir los registros contables para asegurar sus características de calidad y comparabilidad. En México, estos criterios unificadores reciben el nombre de Normas de Información Financiera (NIF); su objetivo es estructurar la contabilidad, permiten establecer límites y ofrecen un marco regulatorio para la presentación y emisión de la información financiera.

*Tabla 5 Diferencias entre contabilidad financiera y contabilidad administrativa*

ÁREAS DE COMPARACIÓN	CONTABILIDAD FINANCIERA	CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA
1) Principales usuarios de información	Personas y organizaciones externas a la empresa.	Diversos usuarios internos de la organización.
2) Enfoque de información	Informa los recursos y fuentes de la organización.	Ayuda a tomar decisiones para el logro de objetivos empresariales.
3) Tipos de sistemas contables	Sistema de Partida Doble.	Cualquier sistema es útil.
4) Guías que restringen	Debe adherirse a principios de contabilidad bajo normativa.	No existen restricciones, prevalece el criterio de utilidad.
5) Unidad de medida	Unidad monetaria (costo histórico).	Cualquier unidad monetaria o medida física útil (horas hombre, horas máquina, unidades, etc.)
6) Punto central de análisis	La entidad económica como un todo.	La entidad económica segmentada en cada una de sus partes.
7) Frecuencia de información	Periódicamente sobre una base regular (mensual, trimestral, semestral, anual).	Siempre que sea requerido.
8) Grado de confiabilidad	Objetividad, es de carácter histórico.	Por naturaleza considera el futuro. Es subjetiva, se usa para fines de planeación, los datos son usados siempre y cuando sean relevantes.
9) Proyección en tiempo	Se enfoca en datos del pasado.	Proyecta hacia el futuro.

Fuente: Adaptado de Yermanos, E. Correa, L. (2011, p. 8).

En la tabla 5 se puede observar que la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa desde sus trincheras persiguen diferentes metas. La contabilidad financiera presenta información cuantitativa e histórica para terceros;

mientras que la contabilidad administrativa facilita las actividades de planeación, dirección, control y toma de decisiones por parte de los administradores.

Ramírez (2013), Yermanos y Correa (2011) generan un listado en el que explican las tareas principales de la contabilidad administrativa, las cuales consisten en:

- 1. Proveer información para costeo de servicios, productos y otros de interés para la administración:** Métodos y procedimientos de asignación, control y reducción de costos y precios de venta; control de existencias físicas y la ganancia para cada periodo contable.
- 2. Facilitar el proceso de toma de decisiones:** A través de reportes con información relevante se provee información que permite al gerente la selección de un curso de acción entre dos o más alternativas.
- 3. Formular y ejecutar planes de presupuestos:** Recabar la información necesaria para estimar en el futuro con precisión y en términos monetarios, los objetivos, políticas y planes organizacionales.
- 4. Alentar a los administradores:** Los objetivos organizacionales deben ser alcanzados con una correcta planeación estratégica.
- 5. Alentar a los colaboradores y favorecer los objetivos de la empresa:** Herramienta de evaluación y realimentación para los diferentes responsables y de las áreas de una empresa.

El objetivo principal de la contabilidad administrativa es estimular a la organización para que exista un sistema de información especializado en ayudar a tomar decisiones de todo tipo, con la finalidad de fijar las estrategias que permitan lograr una ventaja competitiva; sin embargo, éstas deben ser complementadas con información no contable adicional.

Como sistema de información administrativo, recurre a ciencias como la estadística, la economía, la investigación de operaciones, las finanzas, entre otras (Ramírez, 2013, p. 13). Aun así, en esta rama de contabilidad debe otorgarse más relevancia a los datos cualitativos, para predecir el futuro de la empresa.

A diferencia de la contabilidad financiera, la contabilidad administrativa no es obligatoria, es un sistema de información opcional y no tiene un formato específico o normado, ya que no está regulada por ningún órgano.

Evia (2006) señala que los sistemas de contabilidad administrativa pueden ser creados a la medida de las organizaciones, respondiendo a las demandas específicas de cada una en particular, su enfoque se dirige a la planeación a corto plazo (táctica) y a largo plazo (estratégica). Además, hace hincapié en la toma de decisiones sobre cada una de las partes que la componen.

#### **5.1.4 Herramientas de la Contabilidad Administrativa.**

Iribar y Martínez (citados en Serrato, 2018) añaden que la contabilidad administrativa funciona como base para la formulación de políticas estratégicas, de planificación, evaluación y control de costos; la evaluación de rendimientos y los resultados de las actividades de la empresa, así como para la continua toma de decisiones y del uso apropiado y responsable de los recursos económicos.

Algunas estrategias que se han producido para innovar en la gestión administrativa están, por ejemplo: el costo basado en actividades, valor económico agregado, el tablero de comando (*balanced scoreboard*), sistemas de calidad, teoría de las restricciones, entre muchas otras (Evia, citado en Serrato, 2018, p. 167).

Basado en lo anterior, el enfoque de contabilidad administrativa incorpora herramientas como se muestra en la tabla 6, las cuales pueden ser implementadas en las empresas independientemente de su tamaño, actividad o sector.

*Tabla 6 Herramientas de la contabilidad administrativa*

<i>Elementos</i>	<i>Herramientas</i>
<i>Planeación</i>	• Presupuesto
	• Modelo costo-volumen-utilidad
	• Margen de seguridad
<i>Control</i>	• Costos (análisis de variaciones al costo estándar)
	• Prorratesos primario y secundario
	• Contabilidad por áreas de responsabilidad
<i>Toma de decisiones</i>	• Análisis marginal, incremental y enfoque total
	• Fijación de precio
	• Punto de inferencia
	• Optimización
	• Costo de oportunidad

Fuente: Rodríguez Valencia, J. (2002, p. 15).

### • **HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN**

De acuerdo con Quintero (citado en Serrato, 2018, p.170), un proceso de planeación efectivo es aquel en el que “se enlazan las metas estratégicas en el corto y largo plazo, y en el que se involucran los planes operacionales para llevar a alcanzar cada una de estas”. Por lo tanto, identificar la importancia estratégica de la planeación financiera en el desarrollo de las empresas, no solo las hace más formales, sino sostenibles en el tiempo.

Ante un panorama de incertidumbre, los empresarios deben pronosticar el futuro y planificar actividades con el objeto de lograr la expansión de sus negocios. Las MIPYME requieren un modelo contable de direccionamiento estratégico que genere información sobre la empresa y su entorno competitivo; que vincule la estrategia dentro de la información contable para guiar a las empresas hacia el crecimiento y la competitividad; es decir, la contabilidad debe convertirse en un instrumento de desarrollo empresarial (Serrato, 2018).

El presupuesto es una de las herramientas de planeación de la contabilidad administrativa. Heredia (citado en Parra y La Madriz, 2017, p. 36), afirma que el presupuesto debe ser pensado como un plan de acción, cuya finalidad se centra en cumplir una meta en relación con factores financieros en un periodo determinado.

Cárdenas (citado en Parra y La Madriz, 2017, p.37), expresa que, desde una perspectiva financiera:

Si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá sólo una idea muy vaga respecto a dónde se dirige la compañía. Un sistema presupuestal es un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

Esta herramienta describe cómo los fondos serán obtenidos y gastados en las actividades globales de la empresa. Su objetivo principal es controlar los diferentes aspectos de un negocio, mediante la comparación de los resultados reales con los datos presupuestados y con datos del modelo Costo-Volumen-Utilidad.

El modelo costo-volumen utilidad, es considerado también una herramienta básica para la contabilidad administrativa y la toma de decisiones.

Su fundamento se basa en que el costo es una variable que puede ser controlada directamente por la empresa, pretende reducir al mínimo posible y al mismo tiempo hacer más eficiente su utilización. El volumen depende de diversos factores externos según la movilidad de los mercados, por ello la empresa debe establecer estrategias para el futuro. Por último, la utilidad, que es la diferencia entre los ingresos obtenidos y los gastos incurridos de estos mismos ingresos, no es un factor que la empresa pueda controlar, ya que tiene que ver con la satisfacción del consumidor (Orbe y Robles, 2017).

Ambas herramientas se aplican utilizando la técnica de simulación, ideada para “diseñar y elegir las mejores acciones que han de tomarse, con el fin de colocar

a la empresa en el lugar deseado por la administración” (Molina de Paredes, 2003, p.19). La facilidad de comprensión de estos instrumentos las vuelve convenientes hasta por usuarios sin conocimientos técnicos sobre la materia.

Molina de Paredes (2003), menciona que lo más relevante de una planificación integral de utilidades contempla también:

- a) **El plan sustantivo:** Objetivos generales, estrategias, planes y programas de la organización. Es la parte narrativa del plan y no la parte numérica.
- b) **El plan financiero:** La base es el plan sustantivo, se traducen a términos financieros los objetivos, metas y las estrategias en periodos específicos de tiempo.
- c) **Los informes de desempeño:** Comparan el desempeño real con el desempeño planificado y muestran la diferencia como variación favorable o desfavorable.

Cardona (2009), menciona que para una ejecución correcta de las herramientas de planeación y para la buena toma de decisiones se requiere de la información contable, es decir, de los estados financieros tradicionales: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Variaciones en el Capital contable y el Estado de Flujo de Efectivo.

Todos los estados financieros tienen relevancia y son indispensables; sin embargo, el balance general, el estado de resultados y el estado de variaciones son vitales para que la contabilidad administrativa pueda cumplir con su función de facilitar los procesos de planeación, toma de decisiones y control (Ramírez, 2013, p.10).

El conjunto de herramientas de la planeación y la información generada por la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control, ya que podrá otorgar los datos necesarios para realizar modificaciones y correcciones para lo que en su momento fue planificado.

- **HERRAMIENTAS DE CONTROL**

Como herramienta administrativa, la información financiera seguirá siendo imprescindible para evaluar la efectividad con que la administración logra administrar los recursos y sobre todo seguirá siendo el mejor apoyo en la toma de decisiones de los negocios.

Los estados financieros, como ya se mencionaba anteriormente, constituyen la información básica que una administración emite como resultado de las operaciones realizadas en un periodo determinado y muestra el comportamiento de los recursos de la entidad económica (Martín y Mancilla, 2010, p.69).

El control administrativo se implementa por medio de los informes que genera cada área de una organización, así es posible identificar incertidumbre y poder desarrollar las correcciones necesarias para ser efectivos y eficientes en el empleo de recursos.

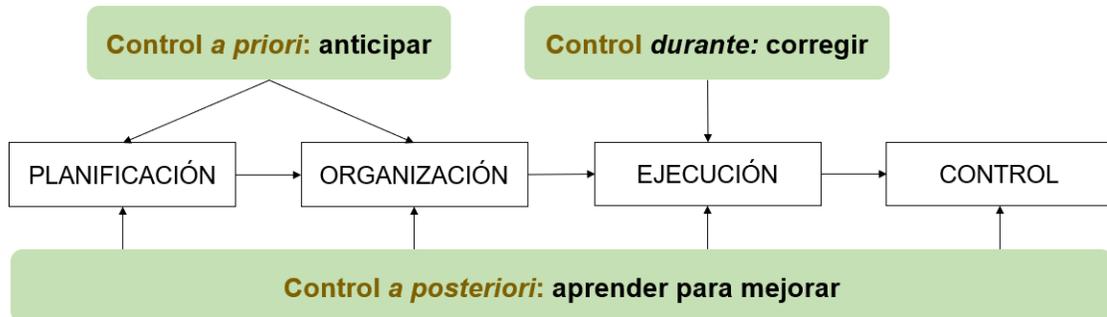
Hay un principio administrativo que afirma: “Sistema que no se controla, se degenera” (Ramírez, 2013, p. 15), que en términos generales nos dice que, de no contar con un sistema adecuado de medición del desempeño, es difícil determinar si la empresa se está administrando de manera efectiva y eficiente. Ramírez (2013), menciona que toda organización es perfectible; se puede aspirar a la mejora siempre y cuando la empresa esté dispuesta a identificar y corregir sus fallas.

En este contexto, Pérez-Carballo (2008, p. 21) define al control como una “función de la organización que pretende asegurar la consecución de objetivos y planes establecidos en la fase de planificación”; de este modo, el control actúa para asegurar que los resultados generados sean los deseados en la planeación y tomar medidas oportunas para corregir posibles desviaciones.

Ramírez (2013), menciona que las herramientas del control administrativo están orientadas para evaluar el uso eficiente de los recursos de la empresa en función a sus objetivos estratégicos, y evaluar el desempeño de los responsables de áreas en función de su eficiencia para aprovechar estos recursos para lograr la creación de valor para la empresa (contabilidad por áreas de responsabilidad).

Pérez-Carballo (2008, p. 27), diseña un esquema de control *a priori*, durante y *a posteriori*, que como se muestra en la figura 8, tiene que ver con la temporalidad del control con respecto a la dinámica de gestión de las empresas. En ella se explica la necesidad del control como elemento de mejora y perfeccionamiento de procesos de las organizaciones.

*Figura 9. Dimensión Temporal del Control*



Fuente: Pérez-Carballo, J. (2008) Control de la gestión empresarial, p 27.

El control *a posteriori* se involucra en todas las etapas de la gestión y en el área de control es importante ya que implica las fases que Rico y Sacristán (2017, p. 79) enlistan:

- Establecimiento de objetivos y estándares: Se fijan criterios o puntos de referencia para juzgar los resultados posteriormente.
- Medida de los resultados: Qué medir y cómo.
- Comparación entre resultados y objetivos estándares para identificar desviaciones ocurridas (positivas y negativas).
- Causas de las desviaciones.
- Correcciones de las desviaciones: Corregir las desviaciones negativas y potenciar las positivas.

En estos aspectos, recaemos en la filosofía de la mejora continua, cuyo propósito es eliminar todo aquello que desvía los estándares y suprimir lo que no

permite competir de manera satisfactoria. Por lo tanto, es necesario un sistema de información basado en estadística que muestre dichas desviaciones (Ramírez, 2013).

Desarrollar formalmente el control requiere el diseño e implementación de un sistema de acciones, procedimientos y tareas que apoyen en el establecimiento de objetivos y metas, en determinar indicadores eficientes, monitorear, reportar y retroalimentar resultados.

Los sistemas pueden ser usados por la dirección de las empresas para motivar a los empleados a actuar en favor de los objetivos de la organización, incentivarlos a mejorar las áreas donde no se cumple con las expectativas. Los sistemas de control deben diseñarse para facilitar la reducción de los comportamientos disfuncionales en las organizaciones (López, Gómez y Naranjo, 2015). En este sentido, la sencillez es un atributo deseable en cualquier sistema de control.

*Figura 10. Elementos de un sistema de control administrativo*



Fuente: Ramírez, D. (2013, p. 396).

Cuando se diseña un sistema de control administrativo, un gran reto es traducir la estrategia del negocio en objetivos medibles (Ramírez, 2013, p. 394). Los administradores deben conocer la estrategia del negocio para lograr empatar los objetivos y metas que serán la base del sistema y cuyo cumplimiento asegurará que se logren los objetivos estratégicos.

Es importante consolidar canales de comunicación entre los niveles de la empresa para informar y dar a conocer las pautas que servirán de guía y base para evaluar periódicamente su actuación. El éxito de un sistema de control administrativo está en el recurso humano; es vital motivarlo a cumplir con los objetivos de su área y de la organización en su conjunto.

Además de las herramientas descritas en la tabla 6, Pérez-Carballo (2008, p. 25), deduce que aún hay muchas más herramientas para poner el control en práctica, de las cuales se enlistan algunas de ellas en la tabla 7. Cada herramienta tiene su propósito, en su conjunto pueden resolver todas las necesidades de control en cualquier tipo de empresa.

*Tabla 7 Instrumentos de Control*

INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN
- <b>Manuales organizativos y de procedimientos</b>	Incluyen funciones, responsabilidades y decisiones de las unidades de actividad y políticas para la toma de decisiones.
- <b>Intervención</b>	Autorización individualizada de gastos y pagos, énfasis en lo formal.
- <b>Inspección</b>	Revisión <i>a posteriori</i> de actuaciones individuales.
- <b>Control Interno</b>	Fijación de procedimientos <i>a priori</i> , con asignación previa de autorizaciones, segregación de funciones y limitaciones de importes.
- <b>Auditoría interna</b>	Revisión de la razonabilidad de la información y comprobación de procedimientos, mediante personal de la propia empresa.
- <b>Auditoría externa</b>	Examen por firma externa de la razonabilidad de los estados financieros.
- <b>Auditoría operativa</b>	Evaluación de la calidad de la gestión.
- <b>Contabilidad analítica</b>	Información sobre costes e ingresos por producto y centro de responsabilidad a efectos de planificación, control y toma de decisiones.
- <b>Control presupuestario</b>	Comparación de los resultados obtenidos con los presupuestados, con desglose de desviaciones por causas y responsables.

- <b>Análisis por ratios</b>	Comparación de indicadores seleccionados con los valores fijados como objetivos.
- <b>Cuadro de mando</b>	Documento que sintetiza la marcha de la empresa (o de una de sus áreas) con relación a sus objetivos más relevantes.

Fuente: Pérez-Carballo, J. (2008, p. 25).

## • HERRAMIENTAS DE TOMA DE DECISIONES

Todo lo que se ha hablado a lo largo del marco teórico tiene que ver con este punto. La contabilidad administrativa, después de planificar y controlar los procedimientos internos de una organización tiene por objeto tomar decisiones relacionadas con el beneficio monetario. Toda la información recopilada y analizada ahora nos servirá como panorama global para dar dirección a los objetivos.

Tomar una buena decisión comienza con un proceso de razonamiento constante, focalizado y multidisciplinario. Los tomadores de decisiones deben conocer todas las características para eliminar valoraciones subjetivas al momento de elegir un curso de acción (Cabeza de Vergara y Muñoz, 2010).

De manera breve, Koontz y Weihrich (citados en Medina y Aguilar, 2013, p. 9), definen a la toma de decisiones como “la selección de un curso de acción entre alternativas”. La importancia de una decisión radica en la consecuencia de ella misma sobre los componentes la empresa y en el desempeño a corto y largo plazo.

Aktouf (citado en Cabeza de Vergara y Muñoz, 2010, p. 11), define a la toma de decisiones como “el proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada”. Como ya se ha mencionado con anterioridad, la calidad de la información permite a los tomadores de decisiones justificar las bases de estas, argumentando que, si la información usada es oportuna, exacta y confiable, entonces, cualquier decisión hecha es buena (O’Reilly, citado en Medina y Aguilar, 2013).

Rodríguez Valencia ha mencionado algunas herramientas para la toma de decisiones (véase tabla 6), que a grandes rasgos están orientadas a: medir los beneficios o pérdidas con respecto a los costes, optimizar los recursos, la reducción

de gastos y obtener mayores utilidades; todas ellas basadas en la contabilidad de costos, y por supuesto bastante útiles dependiendo de las necesidades de la organización.

Por otra parte, también existen modelos que ayudan a disminuir la probabilidad de error en la toma de decisiones, sobre todo el generado por la subjetividad, y así solucionar los problemas de la mejor manera y en el menor tiempo posible (Cabeza de Vergara y Muñoz, 2010, p. 12).

Estos modelos para la toma de decisiones están fundamentados en la capacidad de las personas y su criterio racional para elegir mediante la observación y la probabilidad de decisiones lógicas. Su objetivo es orientar al tomador de decisiones para minimizar los riesgos y los impactos negativos de sus elecciones, así como la eficacia y eficiencia de los recursos. También algunos de ellos se basan en la teoría de la organización, en la cual consideran que todos los miembros de una empresa deben conocer la información y tomar decisiones, o bien prepararse para la toma de decisiones de los directivos.

Los modelos se componen generalmente por una serie de pasos a seguir indican al administrador cómo actuar de forma ordenada y coherente en pro de la organización. Ramírez (2013), afirma que para tomar buenas decisiones se requiere utilizar el método científico, que es el caso de dichos modelos. En la tabla 7, se proporciona un ejemplo de modelo de racionalidad económica, en este caso adecuado a la contabilidad administrativa.

*Tabla 8 Modelo de toma de decisiones en la contabilidad administrativa*

<b>Paso 1</b>	Definir el problema.
<b>Paso 2</b>	Identificar alternativas.
<b>Paso 3</b>	Identificar los costos y beneficios relacionados con cada una de las alternativas factibles.
<b>Paso 4</b>	Considerar factores cualitativos.
<b>Paso 5</b>	Seleccionar la estrategia que ofrezca mayor beneficio.
<b>Paso 6</b>	Monitorear la alternativa seleccionada

*Fuente: Ramírez, D. (2013). Contabilidad administrativa. Un enfoque estratégico para competir. Novena edición. Monterrey, México: McGraw Hill, p. 15.*

Estos modelos ayudarán a los administradores a recordar que el factor cualitativo también es significativo a la hora de la toma de decisiones.

#### **5.1.5 Consideraciones finales sobre la importancia de implementar la Contabilidad Administrativa en las pequeñas empresas.**

En una economía cambiante resulta indispensable la planeación, la velocidad de nuestra época obliga a los administradores a tomar decisiones rápidas; para esto se debe de contar con desarrollos tecnológicos adecuados que permitan tener la información de manera rápida y sobre todo confiable.

Se deben considerar diferentes preguntas detonadoras para identificar si verdaderamente la empresa está tomando decisiones correctas sobre la dirección de sus objetivos estratégicos: ¿Se tiene acceso a información completa, confiable y útil? ¿Los sistemas de información son accesibles para mantener un control sobre las actividades? ¿Se conoce el costo de todas las actividades de la organización? ¿Se pueden mejorar los procedimientos internos con base en los recursos que se tienen?, entre otras.

La comunicación interna tendrá un fuerte impacto para que el personal esté comprometido y alineado con la planeación estratégica de la empresa. Además, la

información que circule debe ser conocida por todos para lograr resultados o bien para modificar actuaciones en caso de ser necesario.

Optimizar los recursos es un papel vital en la contabilidad administrativa, una empresa no es rentable si los recursos no se aprovechan al máximo en los procesos. Los costos aquí nos dan el enfoque monetario de lo que los recursos significan a la empresa; las diferentes herramientas de control ayudarán a elegir la mejor y a la medida de la organización.

Existen múltiples modelos para apoyar al decisor en sus elecciones, no se puede excusar una organización en el desconocimiento de contabilidad o de administración; aquí lo relevante será el registro de información, un sistema adecuado que ayude a interpretar dichos datos y combinar los números con información cualitativa. Esa es la ventaja competitiva, ser capaces de identificar el estado de salud de la organización y tomar las decisiones pertinentes que los lleven a mejorar su situación empresarial.

## **5.2 Recopilación de Información**

### **a) Observación abierta.**

Para el diseño del estudio de caso, se optó por esta metodología como primera fuente de información. Revítese el diario de observación abierta en el capítulo de “Anexos” (páginas 56 - 60), para examinar las observaciones en la oficina de PRO-EME en un periodo de un mes.

### **b) Revisión de documentos.**

Como segunda metodología de recolección de información se solicitaron registros y datos propios de la empresa para indagar sobre sus números y los fundamentos para la toma de decisiones.

Se encontró que no se tenían registros en forma como tal libro contable. Por lo que se solicitó toda información que tuviera que ver con el flujo de efectivo en la empresa. En el capítulo de “Anexos” (páginas 61 - 70) se adjunta en imagen la evidencia de cómo se llevan a cabo los registros de dinero en la consultoría; así como otros datos contables.

### **5.3 Informe. Análisis de Datos Recopilados**

Para el diseño del Estudio de Caso de la Consultoría PRO-EME, la recolección de datos se desarrolló mediante observación abierta y revisión de documentos, de lo cual resultaron el diario de observación y evidencia gráfica de los registros que actualmente la consultoría cuenta para poder llevar su contabilidad de manera más visual (véase “Anexos”).

El diario de observación se llevó a cabo durante un mes (del 25 de enero de 2021 al 25 de febrero del 2021), en él se registraron las actividades desarrolladas diariamente en el interior de la oficina de PRO-EME, se señalaron las actividades administrativas y contables más significativas de la rutina diaria.

Las cuestiones que se pueden rescatar de un mes de observación están relacionadas a lo siguiente:

1. La ausencia constante del principal tomador de decisiones y persona a cargo de los movimientos de dinero a través de cuentas bancarias. Esto, debido a que él no reporta los movimientos bancarios a la persona a cargo de la administración de la oficina, él comenta que si lleva a cabo un registro propio, sin embargo, es información que no se comparte ni a los miembros de la oficina, ni a los otros dos tomadores de decisiones.
2. Falta de seguimiento en las “cuentas por cobrar”. Además del consultor, nadie más da seguimiento sobre los clientes que deben dinero desde meses atrás. Por lo que algunas veces al consultor se le olvida si los clientes aún deben o si terminaron de pagar. Además las cotizaciones se traspapelan y ya no se tiene esta información tampoco. Algunas veces el cliente es quien se comunica para avisar que ya tienen el pago listo.
3. Atraso en los pagos de nómina (vía transferencia). Se observó que las nóminas se depositan (generalmente) con retraso. Las principales causas que menciona el consultor son: “no hubo tiempo de realizar las transferencias”, “no hay dinero para realizar los pagos”.
4. Pagos en efectivo. Para realizar los pagos de los gastos corrientes, comisiones y el pago de instructores, hay que esperar a que el consultor

deje efectivo en la caja chica para poder realizar los mismos. Esto se desarrolla de esta manera, ya que se busca reducir el impacto de los impuestos pagando en efectivo con dinero que también se ha ingresado en efectivo. Estos pagos son el egreso más significativo de la consultoría. Representa en promedio el 80% del egreso mensual total que tiene la organización, y se identifica que para este tipo de pagos no se recibe algún comprobante fiscal, por ejemplo: Los instructores no proporcionan un recibo de honorarios o facturas, de igual manera en los pagos de renta de oficina.

5. Los insumos de papelería se compran con retraso, por lo que se tienen que detener las actividades y esperar a que lleguen más. En este caso, los artículos de oficina: papel, tinta, carpetas, etc. No se lleva un seguimiento de inventarios y compras por realizar.

Sobre la revisión de documentos proporcionados por la empresa, se puede mencionar que son documentos que no tienen una formalidad o estructura con respecto a proporcionar información válida y/o confiable, está incompleta y no se registra en su totalidad toda la información pertinente.

Al solicitar la información a la empresa, se identificaron muchos “peros” con respecto a ella. Las causas pueden ser varias: el consultor, quien realiza todos los movimientos de dinero dentro de la organización no tiene tiempo para darle seguimiento a la contabilidad interna; la poca información existente no se difunde con los principales tomadores de decisiones, mucho menos con el resto del personal; existe desconocimiento sobre cómo llevar los registros de una manera más estructurada; se tiene confianza en que alguien más lo hará, pero nadie más lo realiza.

Como una solución inicial, ya se empezó a registrar el flujo de efectivo que circula en la caja chica, utilizado para los gastos corrientes de la oficina y el pago de instructores; sin embargo, aún se tiene pendiente dar seguimiento a los movimientos que realiza el consultor desde las cuentas bancarias.

## **VI. PROPUESTAS DE MEJORA.**

Las bases de la contabilidad administrativa son clave para dar dirección a la correcta toma de decisiones para la consultoría PRO-EME. Como se ha detallado a lo largo de este documento, queda claro que la empresa carece de una formalidad contable, de ausencia de procedimientos e información valiosa que sea conocida por todos sus integrantes. Por ello, se enuncian algunas propuestas de mejora consideradas para elevar su rendimiento y ofrecer una guía en beneficio de la consultoría PRO-EME.

### **6.1 Estructurar la Contabilidad Interna**

En lo general, la contabilidad es una herramienta que genera información en beneficio de quien la pone en práctica. El primer paso para iniciar una estructura contable, es entender que la contabilidad utiliza un lenguaje diferente y saberlo interpretar puede ser guía para la correcta toma de decisiones en el futuro.

Los tomadores de decisiones de la consultoría PRO-EME deben empezar a registrar todos los movimientos contables para obtener un panorama global en dónde están situados en el presente, cómo se ha estado en el pasado y qué se debe mejorar en el futuro.

#### **6.1.1 Contador externo.**

La consultoría actualmente tiene contratado a un contador externo, quien se encarga principalmente de las actividades fiscales. Se propone que el contador se encargue en su totalidad de las cuestiones contables-administrativas. O bien, una segunda propuesta es que un auxiliar contable dentro de la oficina realice todas las actividades con la supervisión y seguimiento del contador externo.

Solicitar de manera bimestral al contador informes bimestrales por escrito.

### **6.2 Desarrollar Sistemas de Información Contables.**

Desde los inicios de la contabilidad como herramienta en las empresas, se tiene conocimiento de la “*teneduría de libros*”, los cuales han sido la técnica de registro de información mediante libros contables. Actualmente la forma puede ser variada, principalmente de manera digital.

Actualmente PRO-EME no tiene definido su libro contable, o no es llevado a cabo al 100% de todos los ingresos-egresos. Y esto es un problema representativo, ya que es justamente la base de la práctica contable. Es vital que PRO-EME empiece liberando toda su información contable para que sea registrada debidamente y de esta manera mejorar la toma de decisiones.

*Figura 11. ¿Cómo se usa la información contable?*

### ¿CÓMO SE USA LA INFORMACIÓN CONTABLE?

- **MARKETING** (¿qué línea de productos debería potenciar la empresa?)
- **PRODUCCIÓN** (¿cuáles son los costos de los productos?)
- **INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO** (¿cuánto debe destinar al desarrollo de nuevos productos y/o servicios?)
- **VENTAS** (la empresa ¿debería incrementar su presupuesto en publicidad trasladando dinero de alguna otra parte dentro del presupuesto de marketing?)

Fuente: Label, W., de León, J. (2019, p. 26).

#### **6.2.1 Uso de software o aplicaciones digitales de contabilidad.**

Hoy en día, se tienen a la mano soluciones al alcance de todos por los avances tecnológicos. Los registros no solo pueden llevarse a cabo en papel. Existen programas o aplicaciones sencillas, incluso las hojas de Excel, que pueden fungir para dar solución al registro de datos contables; algunos son más sencillos que otros, algunos tienen costo y otros no. Queda abierto a las posibilidades de la empresa la opción que quieran definir para sus necesidades.

#### **6.2.2 Formalidad en documentos ya existentes.**

Para empezar a mejorar los registros contables es indispensable que se modifiquen los recibos de efectivo con los que ya se cuentan, ya que no son foliados y/o numerados, por lo tanto no se puede tener un control sobre ellos.

NUM.	RECIBO BUENO POR:	FECHA:	<b>RECIBO DE DINERO</b>			NUM.	FECHA:	RECIBO BUENO POR:
LA CANTIDAD DE:			LA CANTIDAD DE:					
<b>CONCEPTO</b>			<b>CONCEPTO</b>					
PRO-EME			PRO-EME					
MÉTODO PAGO:	RECIBIÓ:		MÉTODO DE PAGO:	PERSONA QUE RECIBIÓ:				

*Imagen 5. Formato actual de Recibo de Dinero*

### **6.3 Contabilidad con Respecto a la Estructura de la Consultoría.**

Las entidades unipersonales son empresas donde el dueño es una sola persona (Label y de León, 2019, p. 32), estas organizaciones están en manos de una sola persona, quien se responsabiliza de sus funciones diarias. Los propietarios únicos poseen todos los valores de la empresa y las ganancias generadas.

Las sociedades anónimas son entidades constituidas por uno o más accionistas donde comparten la propiedad de un negocio, estos propietarios pueden tomar decisiones sobre la empresa o no.

PRO-EME, sufre una incongruencia con respecto a su conformación, ya que legalmente está dada de alta como una entidad unipersonal, es decir, persona física; pero operativamente y de manera informal está conformada por tres accionistas o tomadores de decisiones, quienes a grandes rasgos no reciben información financiera formal que indique cómo está el estado de salud de la consultoría, y por lo tanto, a la hora de la toma de decisiones, el conocimiento es nulo y las decisiones no están debidamente fundamentadas.

Se tiene conocimiento de que PRO-EME tiene miedo de generar alguna sociedad por el asunto de los impuestos, sin embargo, para proteger los intereses de los accionistas, la propiedad y la estructura contable, se propone que la consultoría considere reestructurarse en una sociedad según sus intereses convengan más.

## 6.4 Conocer los Costos.

No se tienen actualizadas las relaciones de costos de las operaciones de la consultoría. Por ello, no se puede conocer con certeza si lo que se ingresa a la empresa es suficiente para cubrir los gastos operativos y otras demandas de la organización.

Se recomienda empezar a traducir toda actividad interna a números, de esta manera se empiezan a generar registros contables que más adelante ofrecerán a los tomadores de decisiones un panorama más detallado sobre las opciones más convenientes sobre la empresa, pero sobre todo información confiable, verificable, comprensible y cuantificable.

### Información a recabar:

**1. Materiales:** Todos los insumos requeridos para desempeñar las funciones de la consultoría: papelería para la oficina y para el desarrollo de proyectos, artículos de limpieza, productos usados para capacitación, etc.

\*También se puede empezar a medir en función del tiempo, cada qué es pertinente comprar más material.

**2. Mano de obra:** Los costos relacionados con el trabajo aplicado al servicio. Se debe evaluar con respecto al tiempo dedicado a los servicios ofrecidos, por ejemplo: el costo por hora de un instructor dando curso, o bien el costo por hora de consultoría a una empresa.

**3. Gastos generales:** Aquellos egresos que no están directamente relacionados con la prestación del servicio como: la renta, el pago de impuestos, pago de trámites, entre otros.

Se deben empezar a tomar en cuenta también los bienes utilizados en la prestación de los servicios: equipos de cómputo, proyectores, equipo de capacitación como: maniqués, simuladores, máquina de humo, etc.



## **6.5 Empezar a Presupuestar**

La etapa de planeación siempre busca resultados positivos ante la anticipación de diversas variables. La consultoría PRO-EME nunca ha realizado un presupuesto sobre ninguna de sus actividades.

Una vez que se empiecen a generar registros contables, se sugiere que comiencen haciendo pequeños ejercicios de anticipación sobre los gastos del mes siguiente para empezar a practicar los presupuestos. Es una herramienta que toda empresa debe ejercer para conocer el flujo financiero mediante sus registros contables.

## **6.6 Asignar Encargados o Responsables de Actividades.**

Con el diario de observación se pudo identificar que hay actividades que no se realizan porque no hay personal a cargo que les dé seguimiento.

### **6.6.1 Cobranza.**

A la fecha, el consultor se encarga de realizar las cotizaciones para el cliente y algunas veces se pierde la continuidad porque le dedica tiempo a otros asuntos, no registra quiénes y cuánto han pagado y si tienen adeudo todavía. Se recomienda que exista una persona que dé el seguimiento a las cotizaciones que se hacen y la cobranza correspondiente.

### **6.6.2 Compras e inventarios.**

El mismo asunto sucede con las compras: artículos de oficina, insumos de limpieza, entre otros para operar diariamente. Se puede proponer que un miembro de la oficina realice estas actividades de acuerdo a un calendario de compras. Empezar a cuantificar los insumos utilizados en períodos de tiempo determinado, para calendarizar compras en el futuro.

## **6.7 Método de la Ruta Crítica**

El trazo de rutas críticas por proyecto generan certidumbre en los procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control), tomando en cuenta que las actividades deben desarrollarse en un tiempo y un costo determinado.

La consultoría debe centrar su planeación operativa en generar esquemas estratégicos para que todos los colaboradores tengan una participación equitativa y de alguna manera los costos de operación se distribuyan de manera más congruente. Se propone esta metodología por su flexibilidad en la planeación y la operación, además determinará un proyecto más ordenado que podrá ser ejecutado de una manera más eficiente y rápida.

### **6.8 Manual de Políticas y Procedimientos**

Elaborar manuales implica registrar y mapear los procesos que se desarrollen dentro de la consultoría, definir las funciones y responsabilidades de cada persona dentro de la organización.

Establecer un manual para procedimientos administrativos y contables en PRO-EME, forzará al personal a cumplir con los procesos de manera adecuada, o bien si se detectan deficiencias en el momento de ejecutar tareas, se pueden modificar hasta alcanzar los resultados requeridos.

De esta manera se sigue obligando a la consultoría a enfocarse en la planeación administrativa de sus actividades y a llevar un control de las mismas.

### **6.9 Cambio de persona física con actividad empresarial a persona moral**

La consultoría debe visualizar su crecimiento a futuro. Ser compartida por tres asociados debe velar tanto por los intereses individuales como empresariales. Convertir la figura de la organización como persona moral traerá beneficios desde el punto de vista colectivo, una mejora en la planeación y la organización interna, el registro y reporte de la contabilidad y una mejora en las finanzas empresariales. Se recomienda que se contemple esta propuesta para pensar a la empresa en grande y con más disciplina al momento de realizar sus actividades.

## VII. ANEXOS

### 7.1 Recolección de Datos

#### a) DIARIO DE OBSERVACIÓN:



**DIARIO DE  
OBSERVACIÓN ABIERTA**  
CONSULTORÍA PRO-EME

NOMBRE DEL OBSERVADOR: LILIANA RAPOZO CASTRO

FECHA DE OBSERVACIÓN: 25/01/2021

Lunes - En las actividades rutinarias de la oficina, se presentaron las 3 personas que acuden diariamente a trabajar. El día de hoy no se presentó el consultor, y en este día no se comunicó para dar alguna tarea o actividad. Cada quién desarrolló sus tareas de manera normal.

Administrativamente no se registran actividades extraordinarias.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 26/01/2021

Martes - Este día, al igual que ayer el consultor no se presentó. Se comunicó via whatsapp únicamente para que se le enviaran registros de proyectos que estaban pendientes o por vencer.

En la oficina se realiza trabajo operativo, no se realiza alguna actividad contable por ahora.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 27/01/2021

Miércoles - El consultor no se presentó el día de hoy y tampoco se entabló alguna comunicación con él.

Dentro de la oficina no se reportan actividades relacionadas a la contabilidad el día de hoy.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 28/01/2021

Jueves - Este día el consultor sí acudió. Y con respecto a este estudio de caso, se le propuso iniciar en generar registros contables, a los cuales accedió y se encomendó que "A.", la auxiliar administrativa de la oficina se encargue de la caja chica y empiece a anotar todo lo que se ingresa y egresa de ella.

Este día se hizo un cobro en efectivo de un cliente que debía desde mayo del 2020, se liquidó su adeudo y se ingresó a la caja chica para que "A" hiciera su respectivo registro.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 29/01/2021

Viernes - En la oficina se elaboró un formato nuevo en Excel para registrar con detalle el gasto de pago de instructores mensual, ahí se reportan las horas por curso, costos y pagos de viáticos. Este documento se subió a un "drive" para que todos los miembros de la oficina tengan acceso a él.

Entre otras de las actividades administrativas y contables, se realizó el corte de instructores del mes de ENERO. El corte realizado el día de hoy se paga en los primeros días del siguiente mes. Se solicita a los instructores que, si tienen viáticos o gastos extras qué reportar, deben hacer llegar sus gastos con factura. (Si no presentan sus comprobantes no se les pagan viáticos).

Como dato extra, este día no se pagó quincena a los trabajadores, se comenta que el pago de la nómina tiende a no ser puntual.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 01/02/2021

Lunes - Este día no acudió el consultor a la oficina. Aún no se depositó la quincena de los trabajadores y tampoco ha dejado el efectivo para empezar a pagar a instructores de cursos en ENERO.

Fuera de esto, no se registra alguna otra actividad administrativa significativa. Únicamente trabajo operativo.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 02/02/2021

Martes - Este día no acudió el consultor a la oficina. Se comunicó para que se realizaran alguna actividades, ninguna relacionada a la cuestión contable. El día de hoy aún no se paga la nómina de quincena, tampoco se ha dejado el efectivo para pagar a los instructores.

El personal trabaja rutinariamente, no se registran más actividades administrativas.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 03/02/2021

Miércoles - El día de hoy se registra el pago de nómina de los trabajadores. El consultor estuvo durante la noche anterior en la oficina y deja el efectivo para liberar el pago de los instructores. Aquí se observa que, a pesar de que el consultor no acude en horario de oficina, suele presentarse a trabajar fuera de este horario.

De acuerdo al registro de Excel se hace la separación de efectivo para empezar a liquidar adeudos. Entre estos gastos están: instructores y pago de renta y servicios de la oficina.

Se observó que el consultor no se preocupa por estos gastos, por lo que el personal de la oficina empieza a involucrar estos pagos en el excel, de lo contrario nadie más lo hará.

Se empiezan a registrar las comisiones, ya que el consultor las paga en efectivo también.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 04/02/2021

Jueves - Se notifica a instructores locales que ya pueden acudir a la oficina a recoger su pago de cursos de ENERO, solamente los locales acuden. A los instructores de fuera se les deposita el efectivo a su número de cuenta bancaria.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 05/02/2021

Viernes - Este día no se reporta actividad administrativa específica. El consultor el día de hoy no se presentó en la oficina.

El consultor notifica que se acaba de perder a un cliente grande en San Miguel de Allende debido a retrasos en la entrega de su documentación. Esto repercutirá en el futuro en cuanto a los ingresos de la consultoría. Empieza a gestionarse una reunión de urgencia para ver qué ocurrió.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 08/02/2021

Lunes - Se realiza planificación de proyectos y repartición de actividades entre el personal de oficina. Más allá de esto no se genera algún otro tipo de actividad administrativa.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 09/02/2021

Martes - Este día los miembros de la oficina salen a trabajo de campo, excepto la auxiliar administrativa. Todos los viáticos que generan las salidas, de igual manera deben reportarse al cierre de mes para que puedan ser reembolsadas.

La auxiliar administrativa no reporta alguna actividad de ingreso o egreso de efectivo en este día, sus actividades se limitan a actividades administrativas.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 10/02/2021

Miércoles - Este día se ofreció una capacitación en el uso de Excel para personal de PRO-EME, la convocatoria se abrió a administrativos, instructores y coordinadores, atendieron 6 personas. Por lo que las actividades regulares se vieron modificadas.

A parte de esto, no hubo alguna otra actividad relacionada a la oficina.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 11/02/2021

Jueves - No se reportan hoy actividades extraordinarias en cuanto administración. El consultor tampoco acudió.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 12/02/2021

Viernes - Hoy se suscitó un conflicto en el área de capacitación y como la coordinadora no respondía se siguieron una serie de malentendidos. No se logró entregar equipo en tiempo y forma en otro municipio, lo que implicará un segundo viaje para entregarlo al 100%, esto impactará monetariamente por las dos vueltas innecesarias.

Además de este hecho, las actividades regulares en la oficina se llevaron con normalidad.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 15/02/2021

Lunes - El día de hoy en la oficina se realizaron algunas actividades extraordinarias relacionadas a un evento de Cruz Roja.

de ahí en fuera, las actividades de la oficina fueron normales.

Para ser día quince, la nómina no se ha pagado aún.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 16/02/2021

Martes - Se asignaron pendientes desde muy temprano a los miembros de la oficina porque el consultor pasará a recoger documentos e irse a otras ciudades. Acudió rápidamente a la oficina y dejó otros pendientes encargados.

Una empresa llamó para que se recogiera un cheque de un pago pendiente. Se observó que nadie en PRO-EME da seguimiento a cobranza, por lo que el cliente tiene que llamar para avisar que hay dinero por cobrar. Se acudió por el cheque y se dejó en oficina del consultor. Esto no se reportó en el registro de caja chica de la auxiliar administrativa.

Hoy se registró el pago de nómina.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 17/02/2021

Miércoles - Este día se realiza planificación de proyectos y repartición de actividades entre el personal de oficina. Más allá de esto no se genera algún otro tipo de actividad administrativa.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 18/02/2021

Jueves - Este día no se pudieron producir más trabajos porque se terminaron las carpetas. Se observó que tampoco hay una persona responsable de inventarios y/o compras. Por lo que en varias ocasiones ha sucedido que los insumos para trabajar se terminan, y hay que esperar a que el consultor vaya a Querétaro o San Miguel de Allende a surtir el material faltante.

Para solventar una entrega urgente, se tuvo que sacar dinero de caja chica para ir a comprar una carpeta a la papelería.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 19/02/2021

Viernes - Este día tampoco se pudieron imprimir más documentos a causa de la falta de material, además una de las impresoras está descompuesta, por lo que se tardan más en producir las carpetas finales. Se espera que para la siguiente semana lleguen los insumos.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 22/02/2021

Lunes - Se suscitó nuevamente un conflicto en el área de capacitación, esta vez la queja llegó directamente del cliente. Ya que se le vendió un curso de 4 horas en línea. Sin embargo, el instructor lo terminó en una hora y media. Se ha observado anteriormente que el instructor toma deliberadamente estas decisiones, y en algunas ocasiones PRO-EME no se da cuenta a menos que el cliente se lo haga saber. Esto repercute monetariamente, ya que si PRO-EME no se entera, tiene que pagar las 4 horas de curso, aunque se hayan dado 2. Se notifica a área de capacitación para que dé el seguimiento correspondiente. Hoy se surtió el material de oficina, sin embargo, se sigue trabajando con una sola impresora.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 23/02/2021

Martes - Hoy no se registraron actividades relacionadas a la contabilidad, se sigue trabajando con una sola impresora y aún no se lleva a reparar la otra.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 24/02/2021

Miércoles - Se desarrollaron actividades rutinarias en la oficina, el consultor no se presentó este día. No se registraron actividades contables de algún tipo.

FECHA DE OBSERVACIÓN: 25/02/2021

Jueves- Hoy se empieza a generar el corte para el pago de instructores del mes de FEBRERO. Se les solicita que si tienen viáticos por reportar tienen hasta el día 28. De igual manera se empiezan a sacar los gastos corrientes de la oficina para solicitar al consultor el efectivo y realizar los pagos correspondientes.

## b) REGISTROS DE CONTABILIDAD INTERNA PROPORCIONADOS POR LA EMPRESA.

Para revisar los números de la empresa en este estudio de caso, se solicitó a la empresa sus registros de contabilidad para observar los movimientos que llevan de manera interna. El consultor mencionó que no tiene algo en forma, únicamente un documento de Excel, el cual se adjunta a continuación:

B	C	D	E	F	G
	Sueldo Fijo por quincena	Sueldo Fijo por mes	Comisiones mensuales	Total	
Liliana Rapozo Castro	\$ 3,169.02	\$ 6,338.04	\$ 4,000.00	\$ 10,338.04	
Luis Carlos Roríguez Téllez	\$ 3,169.02	\$ 6,338.04	\$ -	\$ 6,338.04	
Ivonne Angulo Gúzman	\$ 2,307.66	\$ 4,615.32	\$ -	\$ 4,615.32	
Carlos Omar Rodríguez	\$ 2,306.25	\$ 4,612.50	\$ -	\$ 4,612.50	
Adriana Grimaldi Jaso	\$ 2,531.37	\$ 5,062.74	\$ 4,000.00	\$ 9,062.74	
Araceli Grimaldi Jasso	\$ 2,307.60	\$ 4,615.20	\$ 4,000.00	\$ 8,615.20	
			<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 43,581.84</b>	
	<b>SUELDO APROXIMADO</b>		<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 522,982.08</b>	
INSTRUCTORES	\$ 30,000.00				
CONTADOR	\$ 5,000.00				
COMISIONES POR VISITAS A OTROS MUNICIPIOS	\$ 5,000.00				
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 40,000.00</b>				
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 480,000.00</b>				
			<b>TOTAL DE GASTOS DEL PERSONAL MENSUAL</b>	<b>\$ 83,581.84</b>	
			<b>TOTAL DE GASTOS DEL PERSONAL ANUAL</b>	<b>\$ 1,002,982.08</b>	

Portapapeles	Fuente	Alineación
F17		
	A	B
1		GASTOS MAS COMUNES MENSUALES
2		Combustibles \$ 5,000.00
3		Extintores \$ 8,000.00
4		Renta Dolores \$ 2,700.00
5		Renta San Miguel \$ 1,500.00
6		Internet \$ 600.00
7		Luz \$ 300.00
8		Agua \$ 100.00
9		Viaticos \$ 3,000.00
10		Pagos Tramites PC \$ 5,000.00
11		
12		<b>Total \$ 26,200.00</b>
13		<b>TOTAL ANUAL \$ 314,400.00</b>
14		
15		

	Portapapeles	Fuente	Alineación		
E13					
	A	B	C	D	E
1		Gastos que se realizan aproximadamente cada 2 meses			
2					
3		Papelería	\$ 10,000.00		
4		Insumos de limpieza	\$ 2,000.00		
5		Insumos de cursos	\$ 10,000.00		
6		Impuestos Estatales	\$ 6,000.00		
7		Impuestos Federales	\$ 40,000.00		
8		Donativos	\$ 20,000.00		
9		IMSS	\$ 20,000.00		
10					
11		Total	\$ 108,000.00		
12		<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 648,000.00</b>		
13					

Fuente	Alineación	Número	Estilos			
✓ fx						
C	D	E	F	G	H	I
Facturado aproximadamente por mes						
Enero	\$ 130,000.00					
Febrero	\$ 200,000.00			GASTOS EN GENERAL		GANANCIA
Marzo	\$ 80,000.00			\$ 1,965,382.05		\$ 189,617.95
Abril	\$ 300,000.00					
Mayo	\$ 45,000.00					
Junio	\$ 120,000.00					
Julio	\$ 230,000.00					
Agosto	\$ 230,000.00					
Septiembre	\$ 190,000.00					
Octubre	\$ 240,000.00					
Noviembre	\$ 90,000.00					
Diciembre	\$ 300,000.00					
TOTAL	\$ 2,155,000.00					

Los siguientes registros son del nuevo formato para el pago de instructores y gastos corrientes de oficina:

Portapapeles		Fuente		Alineación		
15						
	A	B	C	D	E	F
1	CURSOS					
2	HORAS	COSTO		AUTO	MONTO	
3	8	\$920.00		CHICO	\$2.00	
4	7	\$805.00		MEDIANO	\$2.50	
5	6	\$690.00		GRANDE	\$3.00	
6	5	\$575.00				\$A
7	4	\$460.00				
8	3	\$345.00				
9	2	\$230.00				
10	1	\$115.00				
11						
12						
13						
14						

TOTAL		B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
LUGAR	CURSO	HORA S CURSO	COSTO	TIPO DE AUTO	MONTO	KM	COSTO	COMIDA	COSTO	OBSERVACIONES	COSTO EXTRA	TOTAL DIA	TOTAL	TOTAL INSTRUCTORES		
<b>JORGE PALACIOS</b>																
COMEX SMA	CI	5	\$575.00	chico	\$ 2.00	82	\$164.00					\$ 739.00				
O INDEPENDENCIA	BR	2	\$230.00		#N/A		#N/A					\$ 230.00			\$ 1,199.00	
O INDEPENDENCIA	CI	2	\$230.00		#N/A		#N/A					\$ 230.00				
<b>VICENTE SALDAÑA</b>																
QUERÉTARO	FB	8	\$920.00	chico	\$ 2.00	200	\$400.00			TRASLADO	\$345.00	\$ 1,665.00				
SI SALAMANCA	CI	6	\$690.00	chico	\$ 2.00	180	\$360.00			TRASLADO	\$230.00	\$ 1,280.00			\$ 5,245.00	
SABROSO DOLORES	FB	8	\$920.00		#N/A		#N/A			GARRAFA CURSO Y TRASLA	\$100.00	\$ 1,020.00				
SI SALAMANCA	EV	6	\$690.00	chico	\$ 2.00	180	\$360.00			TRASLADO	\$230.00	\$ 1,280.00				
<b>MANUEL DEL ÁNGEL</b>																
COMEX SMA	EV	5	\$575.00		#N/A		#N/A					\$ 575.00			\$ 575.00	
<b>KARLA HERNÁNDEZ</b>																
SABROSO DOLORES	PA	8	\$ 920.00		#N/A		#N/A			GASOLINA ENERO PEND	\$500.00	\$ 1,420.00			\$ 1,420.00	
<b>JULIO BAEZA</b>																
CADI SLPZ	PA + EV	7	\$805.00	CHICO	\$ 2.00	103	\$206.00			TRASLADO		\$ 1,011.00				
COMEX SMA	CI	5	\$575.00	chico	\$ 2.00	100	\$200.00			GARRAFA CURSO Y TRASLA	\$430.00	\$ 1,205.00			\$ 3,548.00	
SI SALAMANCA	PA	6	\$690.00	CHICO	\$ 2.00	206	\$412.00			TRASLADO	\$230.00	\$ 1,332.00				
<b>LILIANA RAPOZO</b>																
O INDEPENDENCIA	EV	2	\$230.00		#N/A		#N/A					\$ 230.00			\$ 460.00	
O INDEPENDENCIA	EV	2	\$230.00		#N/A		#N/A					\$ 230.00				
<b>GERMAÍN OLVERA</b>																
CADI SLPZ	CI + BR	7	\$805.00		#N/A		#N/A				5	\$ 810.00				
O INDEPENDENCIA	PA	2	\$230.00		#N/A		#N/A					\$ 230.00			\$ 1,500.00	
O INDEPENDENCIA	PA	2	\$230.00		#N/A		#N/A					\$ 230.00				
TOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO									\$ 16,458.00

OTROS		
VIÁTICOS ARA - SMA	\$	370.00
VIÁTICOS LILIANA - ENTREGAS	\$	1,300.00
VIÁTICOS IVONNE	\$	600.00
JULIO BAEZA OXXOS CORTAZAR	\$	500.00
RENTA OFICINA	\$	2,700.00
AGUA	\$	100.00
RENTA VICENTE	\$	500.00
VISITA GERMAÍN	\$	800.00
RENTA ALPHA	\$	600.00
	\$	7,470.00
TOTAL \$ 45,928.00		
OTROS NÓMINA		
LILIANA RAPOZO	\$	4,000.00
ADRIANA GRIMALDI	\$	4,000.00
ARACELY GRIMALDI	\$	4,000.00
ENRIQUE VILLANUEVA	\$	6,000.00
AIMEÉ PALACIOS	\$	4,000.00
	\$	22,000.00

### Registros de caja chica en San Miguel de Allende:

A	B	C	D	E	F	G	H
	EN CAJA	\$695					
	CAJA CHICA \$3000	Gastos	Concepto	Fecha	Comprobante	Gasto realizado por:	Nota
	agosto 20	\$400	Planos	06/08/2020	Efectivo	Luis Carlos T.	No hay compro
		\$280	Obs. Manaia	06/08/2020	Recibo y Factura	Luis Carlos T.	Se mandó a co
		\$294	PIPC Manaia	07/08/2020	Recibo y Factura	Araceli G.	Se mandó a co
		\$280	Obs. Expo Food	20/08/2020	Recibo y Factura	Araceli G.	Se mandó a co
	septiembre 20	\$280	Obs. Caja Alianza	17/09/2020	Recibo y Factura	Araceli G.	Se mandó a co
	octubre 20	\$280	Obs. Don Camarón	05/10/2020	Recibo y Factura	Araceli G.	Se mandó a co
		\$280	Obs. Coppel Insurgentes	05/10/2020	Recibo y Factura	Araceli G.	Se mandó a co
		\$280	Obs. Comex	05/10/2020	Recibo y Factura	Araceli G.	Se mandó a co
		\$280	Obs. Oxxo La Aurora	20/10/2020	Recibo y Factura	Araceli G.	Se mandó a co

### c) TABLAS DE COSTOS

► El Colegio Independencia contrató a *PRO-EME* para actualizar su Programa Interno de Protección Civil, lo cual incluye una CARPETA DE INFORMACIÓN y CAPACITACIÓN VIRTUAL. *PRO-EME* le cobró \$22,000.

VENTAS ESPERADAS (Pesos)	
Precio de venta (unidades)	\$ 22,000.00
Pronóstico ventas	1
<b>TOTAL VENTAS ESPERADAS</b>	<b>\$ 22,000.00</b>

PRESUPUESTO MP EN PRODUCCIÓN (Pesos y Unidades)	
Costo MP x unidad	\$ 603.22
Unidades a producir	1
<b>Costo total MP en producción</b>	<b>\$ 603.22</b>

PRESUPUESTO COMPRA DE MP (Pesos y Unidades)	
Carpetas	<b>3</b>
Precio carpeta	\$ 67.00
Hojas blancas	<b>890</b>
Precio hojas blancas	\$0.10
Hojas opalina	<b>65</b>
Precio hojas opalina	\$ 0.34
Protectores plásticos	<b>395</b>
Precio protectores plásticos	\$ 0.62
Tinta negra	<b>0.1</b>
Precio tinta negra	\$ 128.40
Tinta amarilla	<b>0.1</b>
Precio tinta amarilla	\$ 128.40
Tinta magenta	<b>0.08</b>
Precio Tinta Magenta	\$ 128.40
Tinta cian	<b>0.08</b>
Precio Tinta Cian	\$ 128.40
<b>Compras de Materia Prima</b>	<b>\$ 603.22</b>

PRESUPUESTO COSTO DE MOD	
Determinación costo unitario (planeación)	
Sueldo mensual	\$ 7,000.00
Horas laborables x mes	120
Costo unitario x hora	\$ 58.33

Seguridad social	\$	20.42		
Prestaciones	\$	2.64		
Otros (imprevistos)	\$	5.83		
<b>Costo unitario TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>87.22</b>		
Unidades a producir		1		
			<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Horas de asesoría y oficina		15	\$ 87.22	\$ 1,308.30
Horas de supervisión y campo		5	\$ 87.22	\$ 436.10
Total Horas MOD		<b>20</b>		
Viáticos				\$ 100.00
<b>TOTAL MOD</b>				<b>\$ 1,844.40</b>
Capacitaciones virtuales		18	\$ 115.00	\$ 2,070.00
Insumos y materiales				
<b>TOTAL MOD capacitación</b>				<b>\$ 2,070.00</b>
<b>TOTAL MOD GENERAL</b>				<b>\$3,914.40</b>

PRESUPUESTO DE GIF	
Renta	\$ 1,050.00
Luz	\$ 31.25
Agua	\$ 25.00
Internet	\$ 150.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,256.25</b>

PRESUPUESTO COSTO DE PRODUCCIÓN	
MP	\$ 603.22
MOD	\$3,914.40
GIF	\$ 1,256.25
<b>TOTAL COSTO PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 5,773.87</b>

Estado de resultados presupuestado	
Ventas	\$ 22,000.00
(-) Costo de Ventas	5,773.87
<b>(=) Utilidad de operación</b>	<b>16,226.13</b>

► Cerámica García contrató a *PRO-EME* para actualizar su Programa Interno de Protección Civil, lo cual incluye una **CARPETA DE INFORMACIÓN y CAPACITACIÓN PRESENCIAL**. *PRO-EME* le cobró \$26,000.

<b>VENTAS ESPERADAS (Pesos)</b>	
Precio de venta (unidades)	\$ 26,000.00
Pronóstico ventas	1
<b>TOTAL VENTAS ESPERADAS</b>	<b>\$ 26,000.00</b>

<b>PRESUPUESTO MP EN PRODUCCIÓN (Pesos y Unidades)</b>	
Costo MP x unidad	\$ 270.30
Unidades a producir	1
<b>Costo total MP en producción</b>	<b>\$ 270.30</b>

<b>PRESUPUESTO COMPRA DE MP (Pesos y Unidades)</b>	
Carpetas	<b>1</b>
Precio carpeta	\$ 67.00
Hojas blancas	<b>390</b>
Precio hojas blancas	\$0.10
Hojas opalina	<b>30</b>
Precio hojas opalina	\$ 0.34
Protectores plásticos	<b>174</b>
Precio protectores plásticos	\$ 0.62
Tinta negra	<b>0.1</b>
Precio tinta negra	\$ 128.40
Tinta amarilla	<b>0.1</b>
Precio tinta amarilla	\$ 128.40
Tinta magenta	<b>0.08</b>
Precio Tinta Magenta	\$ 128.40
Tinta cian	<b>0.08</b>
Precio Tinta Cian	\$ 128.40
<b>Compras de Materia Prima</b>	<b>\$ 270.30</b>

<b>PRESUPUESTO COSTO DE MOD</b>	
<b>Determinación costo unitario (planeación)</b>	
Sueldo mensual	\$ 7,000.00
Horas laborables x mes	120
Costo unitario x hora	\$ 58.33
Seguridad social	\$ 20.42

Prestaciones	\$	2.64		
Otros (imprevistos)	\$	5.83		
<b>Costo unitario TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>87.22</b>		
Unidades a producir		1		
			<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Horas de asesoría y oficina		7	\$ 87.22	\$ 610.54
Horas de supervisión y campo		3	\$ 87.22	\$ 261.66
<b>Total Horas MOD</b>		<b>10</b>		
Viáticos				\$ 100.00
<b>TOTAL MOD</b>				<b>\$ 972.20</b>
Horas MOD capacitación		20	\$ 115.00	\$ 2,300.00
Materiales e insumos				\$ 500.00
<b>TOTAL MOD capacitación</b>				<b>\$ 2,800.00</b>
<b>TOTAL MOD GENERAL</b>				<b>\$ 3,772.20</b>

PRESUPUESTO DE GIF	
Renta	\$ 1,050.00
Luz	\$ 31.25
Agua	\$ 25.00
Internet	\$ 150.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,256.25</b>

PRESUPUESTO COSTO DE PRODUCCIÓN	
MP	\$ 270.30
MOD	\$ 3,772.20
GIF	\$ 1,256.25
<b>TOTAL COSTO PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 5,298.75</b>

Estado de resultados presupuestado	
Ventas	\$ 26,000.00
(-) Costo de Ventas	5,298.75
<b>(=) Utilidad de operación</b>	<b>20,701.25</b>

► La cadena comercial OXXO contrató a *PRO-EME* para tramitar sus Programas Internos de Protección Civil de las sucursales de diversas ciudades lo cual incluye una CARPETA DE INFORMACIÓN (por inmueble) y CAPACITACIÓN VIRTUAL (general). *PRO-EME* le cobra \$7,500 por inmueble. A continuación se presenta la información de OXXOS SALVATIERRA Y VILLAGRÁN (10 SUCURSALES EN TOTAL)

<b>VENTAS ESPERADAS (Pesos)</b>	
Precio de venta (unidades)	\$ 7,500.00
Pronóstico ventas	10
<b>TOTAL VENTAS ESPERADAS</b>	<b>\$ 75,000.00</b>

<b>PRESUPUESTO MP EN PRODUCCIÓN (Pesos y Unidades)</b>	
Costo MP x unidad	\$ 2,391.14
Unidades a producir	1
<b>Costo total MP en producción</b>	<b>\$ 2,391.14</b>

<b>PRESUPUESTO COMPRA DE MP (Pesos y Unidades)</b>	
Carpetas	<b>10</b>
Precio carpeta	\$ 67.00
Hojas blancas	<b>3,000</b>
Precio hojas blancas	\$0.10
Hojas opalina	<b>85</b>
Precio hojas opalina	\$ 0.34
Protectores plásticos	<b>1,500</b>
Precio protectores plásticos	\$ 0.62
Tinta negra	<b>1.0</b>
Precio tinta negra	\$ 128.40
Tinta amarilla	<b>1.0</b>
Precio tinta amarilla	\$ 128.40
Tinta magenta	<b>0.80</b>
Precio Tinta Magenta	\$ 128.40
Tinta cian	<b>0.80</b>
Precio Tinta Cian	\$ 128.40
<b>Compras de Materia Prima</b>	<b>\$ 2,391.14</b>

<b>PRESUPUESTO COSTO DE MOD</b>	
<b>Determinación costo unitario (planeación)</b>	
Sueldo mensual	\$ 7,000.00
Horas laborables x mes	120
Costo unitario x hora	\$ 58.33

Seguridad social	\$	20.42		
Prestaciones	\$	2.64		
Otros (imprevistos)	\$	5.83		
<b>Costo unitario TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>87.22</b>		
Dos personas en este proyecto	<b>\$</b>	<b>174.44</b>		
Unidades a producir		10		
			<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Horas de asesoría y oficina		30	\$ 174.44	\$ 5,233.20
Horas de supervisión y campo		8	\$ 174.44	\$ 1,395.52
Viáticos				\$ 700.00
Trámite municipal				\$17,000.00
<b>Total MOD</b>				<b>\$ 24,328.72</b>
Capacitaciones virtuales		20	\$ 115.00	\$ 2,300.00
<b>Total MOD capacitación</b>				<b>\$ 2,300.00</b>
<b>Total MOD General</b>				<b>\$ 26,628.72</b>

PRESUPUESTO DE GIF	
Renta	\$ 1,050.00
Luz	\$ 31.25
Agua	\$ 25.00
Internet	\$ 150.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,256.25</b>

PRESUPUESTO COSTO DE PRODUCCIÓN	
MP	\$ 2,391.14
MOD	\$ 26,628.72
GIF	\$ 1,256.25

**TOTAL COSTO PRODUCCIÓN \$ 30,276.11**

Estado de resultados presupuestado	
Ventas	\$ 75,000.00
(-) Costo de Ventas	\$ 30,276.11
<b>(=) Utilidad de operación</b>	<b>44,723.89</b>

## 7.2 BIBLIOGRAFÍA

- ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (30 de junio de 2009). Diario Oficial de la Federación. Ciudad de México, México: Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión.
- Aguirre, R., Armenta, E. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli, Número 76*, pp. 1-17.
- Barrios, E. (2017). La Contabilidad y los sistemas de Información Contable en las Organizaciones. Santa Cruz, Argentina: Universidad Nacional de la Patagonia Austral.
- Cabeza de Vergara, L., Muñoz, A. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la PYME y la gran empresa de Barranquilla. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Núm. 10, Vol. 6*, pp.9-40.
- Cardona, R. (2009). Planificación financiera en las PYME exportadoras. Caso de Antioquia, Colombia. *Revista AD-MINISTER, Núm. 16*, pp. 50-74.
- Ceballos-Herrera, F. (2009). El informe de investigación con estudio de casos, en MAGIS, *Revista internacional de investigación en educación, Volumen 2*, pp. 413-423.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica, vol. 2, núm. 7*, pp. 162-167.
- Enrique, A., Barrio, E. (2018). Guía para implementar el método de estudio de caso en proyectos de investigación. Recuperado el 03/04/2020 de [https://www.researchgate.net/publication/328018808\\_Guia\\_para\\_implementar\\_el\\_metodo\\_de\\_estudio\\_de\\_caso\\_en\\_proyectos\\_de\\_investigacion](https://www.researchgate.net/publication/328018808_Guia_para_implementar_el_metodo_de_estudio_de_caso_en_proyectos_de_investigacion)
- Evia, M. (2006) ¿Es la contabilidad administrativa una herramienta útil para desarrollar la competitividad de las empresas? *Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, número 219*, pp. 146-166.
- Guzmán, E., Alejo, O. (04/07/2017). El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial. *Revista ESPACIOS, Volumen 38*, pp.10-17.
- Hernández, A. (2005). Los sistemas de información: Evolución y Desarrollo. *Revista de relaciones laborales, Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Zaragoza*, pp.149-165
- Horngren, C., Sundem, G., Stratton, W. (2006). Contabilidad administrativa. Ciudad de México: México: Pearson

- Label, W., de León J. (2019). Contabilidad para no contables. Madrid, España: Pirámide.
- La Gra, J. (1993). Una metodología de Evaluación de Cadenas Agroalimenticias para la identificación de problemas y proyectos (MECA). Moscow, Estados Unidos de América: University of Idaho.
- Ley De Gestión Integral De Riesgos Y Protección Civil De La Ciudad De México (5 de junio de 2019). Gaceta Oficial De La Ciudad De México. Ciudad de México, México: Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión.
- Ley General de Protección Civil 2012 (6 de junio de 2012). Diario Oficial de la Federación. Ciudad de México, México: Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión.
- Manosalvas, M., Herrera, L, Cárdenas S. (05/12/2017). El Estudio de caso como metodología para el desarrollo de la Inteligencia Hermenéutica - Pragmática en Ciencias Administrativas. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, volumen 2*, pp. 362-373.
- Medina, J., Aguilar, P. (2013). Administración y calidad de la información de los sistemas de información contable de las PYMES. *Cuadernos de Administración. Núm. 49. Vol. 29*, pp. 8-16.
- Molina de Paredes, O. (2003). El presupuesto y la relación costo-volumen-utilidad. Herramientas de gestión para las pequeñas y medianas empresas. *Revista Visión Gerencial, Núm. 1, Vol. 1*, pp. 11-19.
- Orbe, M., Robles, I. (2017). Análisis de estructura de los costos de producción y herramientas administrativas financieras para la toma de decisiones a corto plazo, en empresas manufactureras del cantón Loja-Ecuador. *Revista Publicando, Núm. 13, Vol. 4*, 207-223.
- Ortégón, E., Pacheco, J., Prieto, A. (2015). Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)
- Masilo, A., Gómez, M. (2016). Estudio de revisión sobre la planeación financiera y propuesta de modelo empírico para pymes de México. *Revista CIMEXUS, 11 (2)*, pp. 73-106.
- Muñoz, J. (2008) Contabilidad Financiera. Madrid, España: Pearson Ed.

- Muñoz, M., Espinoza, R., Zúñiga, X., Guerrero, A., Campos, H. (2017). Contabilidad de Costos para la Gestión Administrativa. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Parra, J., La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Revista Negotium, Núm. 38, Vol. 13*, pp. 33-48.
- Peralta, D., Loaiza, F. (2017). Selección e implementación de Sistemas de Información Contable y Administrativo: una herramienta para la competitividad de las MIPYMES. *Revista Visión Contable, Núm. 16*, pp. 10-29.
- Pérez-Carballo, J. (2008) Control de la gestión empresarial. 7ª edición. Madrid, España: ESIC.
- Ramírez de López, S., Hurtado, M. (2018). Consultoría Empresarial. Retos, reflexiones y Aprendizajes. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Ramírez, D. (2013). Contabilidad administrativa. Un enfoque estratégico para competir. Novena edición. Monterrey, México: McGraw Hill.
- Rico, M., Sacristán, M. (2017). Fundamentos empresariales. Madrid, España: ESIC.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). Contabilidad administrativa. *Revista Adminístrate Hoy, núm.68*, pp. 12-15.
- Saavedra, M., Tapia, B., Aguilar, M. (2015). Los sistemas de información y gestión financiera en las PYME del distrito federal. Ponencia presentada en: Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Disponible: Memorias del Evento. Universidad Autónoma de México: Ciudad de México.
- Saldaña, Y., Ruiz, F., Náhuat, J., Gaona L., Castillo, M. (2017). Sistematización del estudio de caso como método de investigación y disciplina científica de la empresa familiar. *Revista Global de Negocios, Vol. 5, No. 1*, pp. 53-64
- Salinas, M., Badillo, I., Tejeida, R. (2018). Determinantes sistémicos de viabilidad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México. *Científica, Vol. 22, núm. 2*, pp.147-156.
- Sánchez-Serna, A., Giraldo, N. (2008). Las necesidades de las PYME- pequeñas y medianas empresas- y el sistema de información contable y financiero como una estrategia para atenderlas. *Cuaderno de Contabilidad, Núm. 25, Vol. 5*, pp.421-464.
- Serrato, A. (2018). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las PYMES en Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión, Núm. 46*, pp. 161-186.

- Sistema Nacional de Protección Civil (2012). Guía técnica para la elaboración e instrumentación del Programa Interno de Protección Civil. Recuperado 4 de febrero del 2020. Extraído de: <http://www.proteccioncivil.gob.mx/work/models/ProteccionCivil/Resource/60/1/images/gteipipc.pdf>
- Soto, E., Escribano, E. (2019). El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa. Procesos formativos en la investigación educativa. Diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias (pp. 203-221). Chihuahua, México: Red de Investigadores Educativos Chihuahua.
- Velásquez, N. (2019). Contabilidad gerencial. Chimbote, Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Yermanos, E., Correa, L. (2011). Libro "Contabilidad administrativa, un enfoque gerencial de costos" (Proyecto de Grado). Universidad ICESI, Santiago de Cali, Colombia.