

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



TRABAJO TERMINAL:

**EVALUACIÓN Y ESTRATEGIA FINANCIERA POST COVID-19 EN UNA PYME  
DEL SECTOR AUTOTRANSPORTE EN MEXICALI, BAJA CALIFORNIA.**

**CASO DE ESTUDIO: “GRUPO HBR”**

Presenta

**EDITH BARBA MORALES**

Para obtener el Diploma de:

**ESPECIALIDAD EN DIRECCIÓN FINANCIERA**

Director de Trabajo Terminal:

**Dra. Loreto María Bravo Zanoguera**

Mexicali, Baja California

Junio de 2022

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar los efectos derivados de la pandemia COVID-19 en la situación financiera de la empresa objeto de estudio, con la finalidad establecer estrategias que mejoren los indicadores financieros de esta. La presente investigación se realizó con un enfoque mixto, el método utilizado fue descriptivo no experimental, mediante estudio de caso, ya que se analizaron y observaron los efectos de la pandemia en los indicadores financieros de la empresa en su contexto real, permitiendo identificar los posibles riesgos a través del análisis de los procesos operativos y administrativos implícitos.

**Palabras clave:** estrategia, indicadores financieros, COVID-19.

## ÍNDICE

RESUMEN	
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 Antecedentes	
1.2 Planteamiento del problema	
1.3 Objetivos	
1.4 Supuesto	
1.5 Justificación	
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Teoría de las razones financieras	
2.2 Definición de finanzas	
2.3 Definición de estrategia	
2.4 La Contabilidad	
2.5 Los Estados Financieros	
2.6 Las MIPYMES	
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	19
3.1 Diseño de investigación	
3.2 Técnicas de recolección de la información	
3.3 Contexto de la empresa	
3.4 Procedimiento	
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	22
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	32
REFERENCIAS.....	34

## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

De acuerdo con a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan el 99.5% de las empresas de la región de América Latina y el Caribe. Adicional, las mipymes son las responsables de la generación de más del 60% de los empleos de la región; es decir, 6 de cada 10 empleos son generados por este sector empresarial (OCDE, 2019); con esto, se entiende la relevancia en el contexto de sustentabilidad económica que proporcionan las MiPymes a la economía de América Latina.

Saavedra y Hernández (2008) estipula que la manera de ver a las Pymes dependerá de las necesidades de cada país, es decir, estas podrán originarse tomando en cuenta la experiencia, características propias y necesidades singulares, así como los intereses generados de por medio en los países. Si bien, las variables generalmente utilizadas para la determinación de MiPymes son el número de personal, ventas generadas y niveles de inversión en activos; en México se considera el número de trabajadores combinado con las ventas anuales para determinar el tamaño de la empresa.

En el censo económico realizado por el INEGI en 2019, se registraron más de 4.9 millones de establecimientos, en donde el 99.8% de las empresas registradas dentro del sector privado y paraestatal regional en México son partícipes del sector empresarial micro, pequeño y mediano; tomando esto en cuenta, García y Díaz

afirman que el 67% del total de las empresas pertenecientes al sector pyme, son familiares.

Las empresas familiares son definidas por Molina (2017) como “Aquellas organizaciones donde una familia posee como mínimo el 51% de la propiedad, y algunos de sus miembros hagan parte de la gestión, con la participación en cargos directivos y/o ejecutivos, y del control de la empresa, mediante su participación en órganos de gobierno y en los procesos de la toma de decisiones, con la visión de darle continuidad al negocio”.

A consecuencia de la propagación del virus SARS-CoV-2, el sector empresarial se ha visto sumamente afectado, trayendo como consecuencia el cierre de establecimientos o la readaptación de sus procesos, replanteando su estructura y método de trabajo. Según Acosta (2020), la economía latinoamericana está entrando en una inminente recesión, la cual pudiera traer resultados desastrosos de no tratarse de manera correcta, por lo que es necesario que las empresas estructuren su permanencia y crecimiento de acuerdo con las estrategias que le permitan evitar riesgos financieros innecesarios; resalta la importancia de la gestión financiera dentro de las pymes y hace referencia a la importancia del máximo aprovechamiento de los recursos para su desarrollo e inversión. Dentro de su investigación, afirma que la población pyme objeto de estudio recurrió al financiamiento a través de familiares y amigos, y supone que esto se derivó a la cautela del empresario en no endeudarse tomando en cuenta la situación de riesgo en la rentabilidad de sus establecimientos.

Por lo que resulta indispensable analizar el efecto financiero en las MiPymes a consecuencia de la pandemia, determinando la forma en que podrán combatir esos efectos para continuar en operación.

Este trabajo se enfocará en analizar el efecto en la situación financiera de una MiPyme dedicada al autotransporte, por la disminución de sus actividades derivado de la emergencia sanitaria del COVID-19.

## 1.2 Planteamiento del problema

La investigación realizada por Camarillo (2020) generaliza la problemática de las pymes en 5 partes fundamentales; la primera es el escepticismo a la generación de una gerencia de alto desempeño dentro de la empresa, la falta de planeación, como tercera parte está la influencia del entorno, seguido de la incapacidad de asociarse con otras entidades, y por último las deficiencias en la gestión interna. Si bien, estos problemas son comunes dentro de las pymes, no se puede dejar de lado la afectación que existe en las mismas por el entorno económico del país en el que se desarrollan. Esto último se destaca derivado al escenario desfavorable por el que está pasando el sector empresarial en la actualidad, a consecuencia de la pandemia generada por el COVID-19, en donde no solo las empresas cuentan con problemas de gestión administrativa, si no que adicional tienen que encontrar las maneras de sobrevivir en un panorama de incertidumbre creado por la emergencia sanitaria.

El Fondo Monetario Internacional (2020) advirtió que “los países de Latinoamérica se enfrentan con lo que posiblemente será otra década perdida entre el período comprendido de 2015 a 2025, debido a los factores económicos negativos y financieros que se han presentado en los últimos años y que ahora se potenciaron con la pandemia del coronavirus.”

El organismo rector para la generación de estadísticas oportunas en México, el INEGI, presento en el mes de diciembre de 2020 los resultados de las empresas participantes en la Encuesta sobre el Impacto Generado por COVID-19 (ECOVID-IE segunda edición). El instituto estima que, de 1,873,564 empresas en el país, el 86.6% tuvieron alguna afectación a causa de la pandemia; el principal tipo de

afectación fue la disminución de ingresos según el 79.2% de las empresas participantes en la encuesta. A partir de la finalización del estudio, 3.9 millones de empresas de las 4.9 participantes, sobrevivieron, mientras que alrededor de 1 millón cerraron de manera definitiva; cabe mencionar que, dentro de este esquema catastrófico para la economía mexicana, se registraron empresas de nueva creación, representando un 12.75% de la población de negocios del país.

Si bien, las empresas están sufriendo un gran golpe financiero por las medidas aplicadas para la disminución de la propagación del virus, sin embargo, este sector ha sido estudiado por sus problemas por falta de aplicación de estrategias financieras, así como toma de decisiones organizacionales estructuradas. Parra (2020) afirma que el sector pyme que se estructura en base a una organización familiar, tienden a tener mayor dificultad para permanecer dentro del mercado, así como problemas de crecimiento, esto como consecuencia de la falta de planeación en el proceso de sucesión de la propiedad y la gestión financiera; ahora bien, los resultados de algunos estudios realizados a empresas con propietarios relacionados de manera familiar muestran que la mayor influencia de ellos se refleja en las decisiones financieras y estratégicas del negocio, pero a pesar de ello, son pocos los estudios relacionados que midan la influencia o el impacto del involucramiento familiar en el proceso de gestión financiera.

Por lo mencionado anteriormente de la pandemia por COVID -19, en el año 2020 la empresa objeto de estudio se vio obligada a detener sus actividades en un periodo de alrededor de 3 meses, derivado de la emergencia sanitaria creada por el virus COVID-19, en donde en este periodo no únicamente dejó de generar ingresos, si

no que las obligaciones tales como los sueldos, gastos indirectos, impuestos y demás cumplimientos no cesaron; lo anterior tomando en cuenta que la reactivación de actividades se realizó en forma paulatina y que si bien, una parte de sus actividades como el autotransporte, fueron determinadas por la autoridad federal como “esenciales”, las actividades de los clientes a los que les presta servicios no lo fueron.

Por lo que se hace necesario planear las actividades de la empresa Grupo HBR, considerando la situación actual de hacer negocios, estableciendo estrategias que aseguren su permanencia, por lo tanto, surge la siguiente pregunta:

¿De qué manera será posible mejorar la situación financiera del GPO HBR, afectada por la pandemia?

### **1.3 Objetivos**

El objetivo general de la investigación es:

Evaluar los efectos financieros generados por la pandemia COVID-19 en la empresa Grupo HBR.

#### **Objetivos específicos**

1. Elaborar diagrama de procesos operativos y administrativos de la empresa.
2. Identificar riesgos mediante el diagrama de flujo de procesos operativos y administrativos
3. Aplicar métodos financieros para la evaluación de los efectos obtenidos por la pandemia COVID-19

4. Diseñar estrategia financiera para mejorar los indicadores financieros de la empresa.

#### **1.4 Supuesto**

El efecto de la pandemia impacto negativamente en la empresa, disminuyendo los indicadores financieros.

La aplicación de estrategias financieras disminuirá el efecto negativo derivado de la pandemia, mejorando los indicadores financieros de la empresa a largo plazo.

#### **1.5 Justificación**

La aplicación de una planificación financiera influye en la evaluación futura, proyectada o estimada de una empresa para el análisis de los posibles escenarios factibles para el incremento en la rentabilidad, liquidez y disminuye la incertidumbre para la toma de decisiones de las empresas. En este sentido, la aplicación de esta técnica aportará en la reducción de riesgos, en la pérdida de oportunidades, así como en la disminución de ineficiencia financiera y operativa que actualmente vive la entidad (Gómez, 2017).

Con los resultados de la evaluación de los efectos financieros generados por la pandemia COVID-19 en la empresa Grupo HBR, se conocerá el impacto en los indicadores y se establecerán estrategias para mejorar la situación financiera de la empresa que fortalecerá su desempeño y permanencia.

Las estrategias que se determinen podrán servir a empresas similares que se vieron afectadas financieramente, por la pandemia.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Teoría de las razones financieras**

Nava (2014) afirma que las razones financieras “son la comparación de dos o mas cuentas de los estados financieros con el fin de analizar la información presente en estos, este análisis busca proporcionar indicios y destacar hechos o tendencias que sin la paliación del análisis hubiesen quedado ocultos.” Si bien, el objetivo principal de esta teoría es el analizar de una manera mas rápida y simplificada los estados financieros, en donde se pueda valorar el comportamiento de estos, así como las causas de desviaciones de los recursos y las proyecciones realizadas a futuro.

### **2.2 Definición de finanzas**

Existen diferentes conceptos importantes por definir, así como fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación. Dentro de estos conceptos, uno de los principales en comprender es la base de la investigación, las finanzas. Estas deben de responder a tres principales interrogantes ¿cuál será la inversión a largo plazo correcta para adquirir, ¿cómo se conseguirá el financiamiento para realizar la inversión a largo plazo? y, ¿cómo será la manera mas eficiente de administrar los recursos y operaciones de la empresa para un mayor rendimiento? (Stephen, Randolph y Bradford);

Morales y Morales (2014), definen un concepto mas riguroso. Ellos lo definen como un conjunto de operaciones de compra-venta de instrumentos que dan derecho a un set de pagos de dinero en el futuro.

Briceño (2009) plantea que son el conjunto de actividades que apoyan el manejo eficiente de los recursos monetarios, a lo largo del tiempo y en condiciones de riesgo, con el objetivo de generar valor a la empresa.

Por su parte Bodie y Merton (2004), definen a las finanzas como la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Adicionan que las finanzas tienen dos características que las distinguen de la toma de decisiones de los recursos: los costos y los beneficios de las decisiones financieras.

En otras palabras, las finanzas son la manera en que los individuos, negocios o las organizaciones asignan y utilizan los recursos en un cierto tiempo, considerando los riesgos que este implique.

### **2.3 Definición de estrategia**

Los estudiosos de la administración reconocieron hasta el año 1962 a la estrategia como un factor clave para lograr el éxito organizacional; la estrategia se centra en cuatro aspectos esenciales: el establecimiento de objetivos, la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia y por último, el cambio en el análisis de la administración y la actividad de lograr los objetivos predeterminados (Castro, 2012).

Según Castro (2012), las principales características fundamentales para la administración estratégica son:

- Es de largo plazo (de tres a cinco años)
- Concibe a la previsión como un elemento indispensable para generar el futuro de la organización.
- Visualiza todo el trayecto.
- Estudia y toma en cuenta las relaciones entre el entorno y las capacidades de la organización.
- Prevé la asignación de recursos para la realización del plan estratégica.

De igual manera, Castro define a la planeación estratégica como “un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de estrategias para obtener los fines que se buscan”.

Para Chiavenato (2017), la estrategia es el curso de acción que la empresa decide emprender para que, en el futuro, la entidad rinda ganancias y ventajas en relación con su situación actual; “la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar”. La planeación estratégica, es el esquema que forma los objetivos generales de las empresas de forma coherente y con un propósito.

En lo que respecta a Galindo (2008), estipula que la estrategia son los cursos de acción que muestran los medios, los recursos, y los esfuerzos que deben de emplearse para lograr los objetivos.

Tomando en referencia la teoría de las razones financieras -en donde se busca el análisis de los estados financieros para la comprensión de acciones pasadas y toma de decisiones futuras -, así como una interpretación de relación entre los conceptos de finanzas y estrategia, se entiende que la estrategia financiera busca a través de la información financiera, el mejoramiento y optimización de los recursos para un resultado a determinado tiempo.

## **2.4 La Contabilidad**

Para poder hablar particularmente de finanzas, es necesario visualizar la generalidad de donde provienen; las finanzas son un análisis de los estados financieros que conforman la información financiera y que ésta a su vez, es generada por la realización de técnicas contables en una sociedad.

La contabilidad nace de la necesidad de satisfacer el conocimiento de información respecto a los bienes, derechos y obligaciones que tenían los comerciantes de las épocas de la antigua Grecia, Egipto, Roma y la Edad Media.

De manera específica en México, se sabe que los Aztecas llevaban un control de los tributos recibidos por los pueblos sometidos, con el objetivo de ser distribuidos entre los guerreros, sacerdotes y personajes importantes de la era. Si bien, esta técnica ha tratado de ir a la par de las sociedades a lo largo de su evolución, sin perder el objetivo primordial -es brindar información para la toma de decisiones - (Romero, 2010).

Las Normas de Información Financiera (NIF) en su serie A-1 “Estructura de las Normas de Información Financiera”, establece que la contabilidad es una técnica que se utiliza para registrar las transacciones que afectan económicamente a la entidad siendo estas operaciones el producto sistemático y estructural de la información financiera. Estas transacciones afectan doblemente la economía de una sociedad; por un lado, el registro de la transacción en donde se crean los bienes y derechos o disminución de obligaciones, mientras que la contrapartida es el recurso para realizarlo. Lo anterior fue denominada la teoría de “Partida doble” o “Dual” por Luca Pacioli en 1494 en su documento *Summa arithmetica, geometría proportioni et proportionalita* (Guajardo, 2014).

El objetivo primordial de la técnica de contabilidad es informar a los usuarios de esta (ya sean internos o externos), información útil para la toma de decisiones, teniendo en cuenta siempre que en una empresa con fines lucrativos, busca el conocimiento de la utilidad o pérdida generada en un tiempo determinado; de acuerdo a Guajardo (2014:15), “la cuantificación de los resultados de las actividades comerciales o industriales o de la prestación de servicios a los clientes y su correspondiente efecto en el valor de la organización económica es un dato de suma importancia para los accionistas y acreedores del negocio”.

información financiera

La información que se obtiene de la aplicación de la técnica contable, o denominada por las NIF en el Boletín A-1 como “información financiera”, se representa en forma cuantitativa, expresada en unidades monetarias y descriptiva, y su objetivo primordial es darles las herramientas necesarias a los miembros de la entidad para

la toma de decisiones a través de la posición y desempeño financiero de la empresa; se representan de manera general mediante los estados financieros básicos, los cuales se dividen en los siguientes:

- El estado de situación financiera o balance general
- El estado de resultado integral
- El estado de cambios en el capital contable
- El estado de flujos de efectivo o el estado de cambios en la situación financiera

## **2.5 Los Estados Financieros**

Si bien, el objetivo de estos estados financieros no es lograr que el lector sea convencido de cierto punto de vista, si no que le sea de utilidad para tomar decisiones de ámbito económico, analizando alternativas para la optimización de los recursos (NIF A-3, 2005). Con lo anterior expuesto, si los estados financieros son generados por la información financiera resultado de las operaciones económicas de la empresa, y son utilizados para cuestiones económicas, se puede presumir que las características del entorno económico donde se desenvuelve el negocio y los estados financieros van cambiando de la misma manera, por lo que si la entrada en vigor de una normatividad -la cual requiere aplicación de esfuerzos operativos y recursos- puede determinar un cambio en la información financiera.

Los estados financieros, de acuerdo con la NIF A-3, es la información financiera representada de manera estructural a una fecha determinada o por un periodo

definido y su propósito general es informar a la organización la posición financiera, el resultado de las operaciones, así como los cambios en el capital contable y en sus recursos o fuentes. La estructuración de los estados financieros se da con distintos elementos: activo, pasivo, capital contable, ingresos, así como los costos y gastos que realiza la entidad.

## **2.6 Las MIPYMES**

Las empresas, sin importar su tamaño o lugar de origen, se definen como una unidad económica que tiene como objeto principal la obtención de beneficios mediante la organización y coordinación de recursos a través de la comercialización de productos o con la prestación de servicios; el empresario, por su parte es el que aporta el capital y cumple con las funciones de la dirección; en el caso de las MIPYMES, la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva de la empresa (Cruz, 2016).

Dentro de las microempresas, la manera de operar se rige a través de un individuo predominante con un grupo de ayudantes; esta forma de trabajar también es llamada “modelo de hombre orquesta”. Este sector empresarial puede tomar decisiones de manera más sencilla y rápida que las demás, ya que al contar con una administración centralizada y de poco flujo de información, suele adaptarse a las transformaciones económicas, generando menores costos (Santiago, 2003).

Con el objeto fomentar el impulso económico, la creación de empleo, el bienestar social, así como el impulso al mejoramiento en la participación del sector dentro de

los mercados, el congreso de México creo dentro de La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa establece la clasificación de las MIPYME, la cual, se describe dentro de su artículo 3ro, fracción III de acuerdo con lo siguiente:

**Tabla 1: Estratificación por Número de Trabajadores**

<b>Sector/Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicio</b>
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

*Fuente: Ley para Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*

El conocimiento detallado de la empresa es parte fundamental para la implementación de cualquier sistema de información, así como la comprensión de sus necesidades y el plano actual en el que se encuentra para poder realizar un cambio.

Con base en la estratificación establecida en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa la empresa objeto de estudio de esta investigación, se ubica como una entidad económica del sector microempresarial.

Todas las empresas sin importar el tamaño deberán de evaluar su información financiera, para determinar si las actividades se están realizando de manera satisfactoria o no.

Es indispensable conocer el flujo de todos los procesos y los riesgos inherentes a la operación, y realizar constantemente una evaluación del entorno económico para prevenir el posible impacto en la empresa, sobre todo por la estructura que tienen las microempresas.

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño de investigación.**

La presente investigación se realizó con un enfoque mixto, el método utilizado fue descriptivo no experimental, mediante estudio de caso, ya que se analizaron y observaron los efectos de la pandemia en los indicadores financieros de la empresa en su contexto real sin manipulación de los mismos, permitiendo identificar los posibles riesgos a través del análisis de los procesos operativos y administrativos implícitos; con el análisis y observación se determinó el efecto de la pandemia para describir el impacto en la operación y la situación financiera de la empresa.

La investigación es mixta ya que para estudiar las variables y conocer su impacto en la situación financiera se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas, ayudando a la comprensión y relación de las variables, permitiendo identificar el impacto en las ventas y gastos de la empresa. Adicionalmente es un análisis de tipo longitudinal entre los años 2019 a 2021 porque permite analizar cambios de un año a otro.

### **3.2 Técnicas de recolección de la información**

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron como herramientas de recolección de información cualitativa la entrevista a profundidad, la observación y la revisión documental, así mismo de manera cuantitativa se realizó un estudio aplicando razones financieras y tendencia a la información financiera de la empresa.

### **3.3 Contexto de la empresa**

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), son alrededor de 6,613 empresas dedicadas al autotransporte de carga general en México; en el estado de Baja California existen alrededor de 370 entidades, mientras que en Mexicali son 100 las empresas registradas dentro de la región; cabe mencionar que dentro de esta búsqueda se encuentran todos los tamaños de empresas, por lo que es importante segmentar a las que se encuentran dentro del sector pyme.

El Grupo HBR, fue fundado en el año de 1986 en Mexicali Baja California, partiendo de la prestación de servicios de mecánica industrial, y no es hasta en el año de 2013 que iniciaron la prestación de servicios de autotransporte. Si bien, como la gran parte de las MIPYMES de México, la empresa objeto de estudio presta sus servicios de manera independiente como persona física en conjunto de personal que participan dentro de los dos servicios otorgados. La empresa actualmente cuenta con un personal comprendido de 8 colaboradores, en donde 3 forman parte del equipo del autotransporte, 3 de la prestación de servicios industriales y dos dentro del equipo administrativo. Por una parte, el giro de servicios industriales a la que está especializada la empresa es a la reparación de maquinaria industrial, comprendida desde reparación de montacargas, tractocamiones, retroexcavadoras, plataformas industriales, camas bajas, sistemas hidráulicos, así como equipos agrícolas entre otros; y por otra parte, en el giro del autotransporte, la entidad transporta, en su mayoría, acero a través de plataformas industriales, contando con 5 tractocamiones, 5 plataformas y 1 caja seca.

### **3.4 Procedimiento**

La implementación de las técnicas de recolección de datos que se utilizaron no llevó una secuencia, estas se realizaron conforme a la conveniencia del investigador y de los empleados de la organización, ya que los resultados fueron analizados conjuntamente para la elaboración de la estrategia y la obtención de una conclusión sobre el misma.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

### Resultados

Objetivo 1 y 2: Elaboración de diagrama de procesos operativos y administrativos de la empresa e Identificación de riesgos mediante el diagrama de flujo de procesos operativos y administrativos.

Cobranza.

Dentro del análisis realizado a los procesos operativos de la empresa, se detectó que GRUPO HBR realiza el servicio solicitado por su cliente dando lapso de crédito de 20 días, sin embargo, uno de los requisitos indispensables en uno de sus principales clientes para el proceso de cobro de las ventas es la emisión de las ordenes de compra; el cliente tarda alrededor de dos semanas en la liberación de OC posterior a la prestación del servicio, esto quiere decir que el proceso de cobro de las ventas se ve mermado y como consecuencia su lapso de crédito se extiende; por lo que en total para el cobro de los servicios tarda 5 semanas en recuperar la inversión. Por otro lado, la compañía cuenta con una recuperación cartera de 7 días con su cliente B, por lo que el flujo de efectivo se ve balanceado al realizar de manera frecuente los cobros.

## Cuentas por pagar

Se detecto que la empresa no cuenta con crédito con sus proveedores y su fuente de financiamiento son las tarjetas de crédito, por lo que el largo financiamiento que le otorga a la empresa y el constante requerimiento de servicios hace que el flujo de efectivo de la empresa se vea mermado. A continuación, se presentan las tasas de intereses que la empresa maneja en sus créditos bancarios:

	<b>Crédito 1</b>	<b>Crédito 2</b>	<b>Crédito 3</b>
Tasa de interés ordinario anual	33.36%	55.33%	62.69%
CAT Actual de su Tarjeta sin IVA	43.10%	84.50%	80.30%
Tasa mensual	2.78%	4.61%	5.22%

<b>Préstamo bancario</b>	100,000.00
Seguro	1,848.00
Saldo Bancos	98,152.00
Tasa de Interés Anual	27%
Tasa de Interés Mensual	2%
# Recibos	83

Objetivo 3. Aplicar métodos financieros para la evaluación de los efectos obtenidos por la pandemia COVID-19.

De acuerdo con el análisis realizado a la empresa, se detectó que sus ventas se vieron afectadas en un 34% del año 2019 al 2020; sin embargo, se observa una recuperación para lo que va del año 2021 de 15%. Es importante destacar que la empresa se dedica a la prestación de servicios, por lo que su estructura financiera no cuenta con un costo; con lo anterior mencionado, al aplicar las razones financieras a la información de la empresa, se detectó que el margen operativo para el año 2019 fue del 46%, aumentándose únicamente en un 2% para el año 2020; mientras que para el año 2021 este se vio mermado a un margen de 36%. El resultado anterior se derivó a un aumento del 10% de 2019 a 2021 esto a consecuencia del aumento de sueldos y nueva política de pago de comisiones por servicios prestados a los trabajadores; es importante destacar que la empresa decidió tomar esta decisión para entrar en un sector más competitivo en la oferta de trabajos y poder así mantener estable plantilla laboral. Los demás gastos operativos de la empresa se han mantenido en proporción a sus ingresos. Los gastos generales de la empresa son del 9%, 11% y 12% en los años 2019, 2020 y 2021 correspondientemente. Por lo que deja a la empresa con un margen neto de 38% para los años 2019-2020 y del 25% para el año 2021.

En lo que respecta a los rendimientos de los activos, estos representan un 39% de la utilidad neta. La compañía cuenta con una solvencia general de un 18% con respecto a su pasivo y activo total. Si bien, la empresa cuenta con la solvencia suficiente para afrontar sus obligaciones, se detectó que la empresa cuenta con problemas de liquidez, esto ya que su capacidad de pago de obligaciones a corto plazo no puede ser cubierta por sus cuentas por cobrar.

En referencia al objetivo 4, se realizó una corrida de las deudas crediticias con las que contaba la empresa, donde se estableció un plan de pagos con fecha de liquidación a 10 meses.

### **CRÉDITO 1**

**FECHA LÍMITE DE PAGO: 23**

**CORTE: 03**

Tasa de interés ordinario anual	33.36%
CAT Actual de su Tarjeta sin IVA	43.10%
Tasa mensual	2.78%
Saldo al 30 nov	62,827.02
Plazo	10.00
Pagos mensuales	\$7,282.79

## TABLA DE AMORTIZACIÓN

Meses	Saldo de capital	Interés		Valor de pago total mensual
		nominal	Amortización	
1	62,827.02	1,746.59	5,536.20	\$7,282.79
2	\$57,290.82	1,592.68	5,690.10	\$7,282.79
3	\$51,600.72	1,434.50	5,848.29	\$7,282.79
4	\$45,752.43	1,271.92	6,010.87	\$7,282.79
5	\$39,741.56	1,104.82	6,177.97	\$7,282.79
6	\$33,563.59	933.07	6,349.72	\$7,282.79
7	\$27,213.87	756.55	6,526.24	\$7,282.79
8	\$20,687.62	575.12	6,707.67	\$7,282.79
9	\$13,979.95	388.64	6,894.15	\$7,282.79
10	\$7,085.80	196.99	7,085.80	\$7,282.79
		<b>10,000.87</b>	<b>TIR&gt;</b>	<b>3%</b>

**CRÉDITO 2****FECHA LÍMITE DE PAGO: 10****CORTE: 22**

Tasa de interés ordinario anual	55.33%
CAT Actual de su Tarjeta sin IVA	84.50%
Tasa mensual	4.61%
Saldo al 30 nov	23,160.35
Plazo	10.00
Pagos mensuales	\$2,942.95

### TABLA DE AMORTIZACIÓN

Meses	Saldo de capital	Interés nominal	Amortización	Valor de pago total mensual
1	23,160.35	1,067.89	1,875.06	\$2,942.95
2	\$21,285.29	981.43	1,961.52	\$2,942.95
3	\$19,323.76	890.99	2,051.96	\$2,942.95
4	\$17,271.80	796.37	2,146.58	\$2,942.95
5	\$15,125.23	697.40	2,245.55	\$2,942.95
6	\$12,879.68	593.86	2,349.09	\$2,942.95
7	\$10,530.59	485.55	2,457.40	\$2,942.95
8	\$8,073.18	372.24	2,570.71	\$2,942.95
9	\$5,502.48	253.71	2,689.24	\$2,942.95
10	\$2,813.24	129.71	2,813.24	\$2,942.95
		<b>6,269.15</b>	<b>TIR&gt;</b>	<b>5%</b>

### CRÉDITO 3

**FECHA LÍMITE DE PAGO: 09**

**CORTE: 22**

Tasa de interés ordinario anual 62.69%

CAT Actual de su Tarjeta sin IVA 80.30%

Tasa mensual 5.22%

Saldo al 30 nov 18,734.94

Plazo 10.00

Pagos mensuales \$2,452.74

### TABLA DE AMORTIZACIÓN

Meses	Saldo de capital	Interés nominal	Amortización	Valor de pago total mensual
			-	<b>18,734.94</b>
1	18,734.94	978.74	1,474.00	\$2,452.74
2	\$17,260.94	901.74	1,551.00	\$2,452.74
3	\$15,709.94	820.71	1,632.03	\$2,452.74
4	\$14,077.91	735.45	1,717.29	\$2,452.74
5	\$12,360.62	645.74	1,807.00	\$2,452.74
6	\$10,553.61	551.34	1,901.41	\$2,452.74
7	\$8,652.21	452.01	2,000.74	\$2,452.74
8	\$6,651.47	347.48	2,105.26	\$2,452.74
9	\$4,546.21	237.50	2,215.24	\$2,452.74
10	\$2,330.97	121.77	2,330.97	\$2,452.74

11	-\$0.00	0.00	2,452.74	\$2,452.74
		<b>5,792.49</b>	<b>TIR&gt;</b>	<b>5%</b>

La empresa deberá de abonar a deuda una cantidad aproximada de 16,312.68 para poder así, eliminar el exceso de pagos a intereses que ha realizado en meses pasados.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES**

El entorno actual de los negocios es incierto, por lo que la empresa debe estar preparada financieramente para sobrevivir y continuar en operación, adaptándose a los cambios; conociendo los riesgos que enfrenta en sus áreas operativas y administrativas debe establecer medidas y estrategias de prevención.

La empresa debe agilizar sus procesos de cobranza derivado a la caída en sus ingresos como resultado de la pandemia, debe recuperar su cartera de cuentas por cobrar y promover pago del servicio de contado. De igual forma, es indispensable una negociación con sus principales proveedores para la apertura de créditos, y evitar estar recurriendo a fuentes de financiamiento costosas. Si bien, la empresa se vio afectada directamente por la catástrofe sanitaria que ocurrió, sus servicios siguen siendo requeridos en el mercado, por lo que deberá de maximizar sus recursos para poder prosperar de manera constante.

## **Recomendaciones.**

Se le recomienda a la empresa lo siguiente:

1. Buscar alternativas con su cliente para acelerar el proceso de emisión de órdenes de compra y acortar los días de recuperación de cartera.
2. Buscar alternativas de crédito con sus principales proveedores para contar con mayores días de financiamiento y evitar recurrir a los créditos bancarios
3. Buscar nuevas alternativas más económicas para el pago de adeudos bancarios.
4. Realizar los pagos de acuerdo con las tablas de amortización realizadas.

## REFERENCIAS

Acosta, M. D. (2020). El impacto de la crisis sanitaria generada por COVID-19 en las finanzas de las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Hermosillo, Sonora.: The impact of the health crisis generated by COVID-19 on the finances of Small and medium-sized enterprises (SMEs) in Hermosillo, Sonora. Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales, (34).

Castro, A.L. O. (2012). Planeación financiera estratégica. [Universidad Autónoma de Baja California]. Recuperado de <https://uabc.vitalsource.com/#/books/9781456208660/>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. McGraw-Hill Interamericana.

Bodie, Z., & Merton, R. C. (2004). Finanzas. Pearson Educación.

Briceño, P. L. (2009). Finanzas y financiamiento. Las herramientas de gestión que toda pequeña empresa debe conocer. Proyecto Usaid-Perú Mype Competitiva. Lima.

Camarillo, J. M. R. (2020). La falta de conocimientos administrativos y acceso a financiamiento: causas principales del fracaso de las PYMES. Ensayo Artículo Crónica Entrevista, 9.

Cruz Rodriguez, Joel (2016). Principales problemas de mortalidad de las pymes en México.

FMI. (2020). Contracción de la Economía Mundial: COVID-19. ProQuest.

Recuperado de EFE News Service:

<https://searchproquestcom.ucatolica.basesdedatosezproxy.com/docview/2389172096/B221E2F996904BACPQ/13?accountid=45660>

Galindo, L. M. (2008). Planeación estratégica. México: Editorial Trillas.

García, I. A. O., Díaz, A. D., & Ramírez, L. M. El crecimiento de las empresas familiares a través de la sucesión generacional: el caso de la empresa Santaella.

Grandi, C. (2006). Componentes de un Protocolo. In Artículo Electrónico.

<http://www.sap.org>.

[ar/staticfiles/actividades/congresos/congre2006/conarpe34/material/abc\\_grandi.pdf](http://www.sap.org/ar/staticfiles/actividades/congresos/congre2006/conarpe34/material/abc_grandi.pdf) (marzo 2006).

Gómez, B. A. V., Méndez, C. I. U., Cano, G. E. P., & Neto, M. E. V. (2017).

Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las Pymes del sector comercial. *Revista Publicando*, 4(12 (2)), 16-33.

Guajardo, C. G., & Andrade, D. G. N. E. (2014). Contabilidad financiera (6a.

ed.). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

INEGI (2019). Censos económicos 2019.

INEGI (2020). ECOVID-IE segunda edición

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2016).

Molina, P. (2017). Análisis sectorial del impacto de la incidencia familiar en el negocio sobre el proceso de gestión financiera y la generación de valor en empresas familiares. Sector textil- confección en Medellín y área metropolitana. (Tesis Inédita de doctorado). Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Minas, Colombia.

Morales, A., & Morales, J. (2014). Finanzas. Grupo Editorial Patria. México.

Nava, J. A. G., & Hernández, L. M. P. (2014). Estrategias financieras empresariales. Grupo Editorial Patria.

Normas de Información Financiera (2005). A-1 Estructura de la Información Financiera

Normas de Información Financiera (2005). A-3 Necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros

OCDE (2019). América Latina y el Caribe 2019: Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur, OECD Publishing, Paris, [https://read.oecd-ilibrary.org/development/america-latina-y-el-caribe-2019\\_60745031-es#page33](https://read.oecd-ilibrary.org/development/america-latina-y-el-caribe-2019_60745031-es#page33)

Parra, P. A. M., Restrepo, I. A. M., & Botero, S. B. (2020) Impacto de la influencia de la familia en el negocio, sobre el proceso de gestión financiera y la generación

del valor en el sector textilconfección en la Ciudad de Medellín y su Área Metropolitana, Colombia. Contaduría y Administración, 65(4), 194.

Romero, L. Á. J. (2010). Principios de contabilidad (4a. ed.). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

Saavedra, M. L., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. Actualidad contable faces, 11(17), 122-134.

Santiago, G. T. (2003). El problema de clasificación de las microempresas. Actualidad contable FACES, 6(7), 78-91.

Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield y Bradford D. Jordan. Fundamentos de finanzas corporativas. [Universidad Autónoma de Baja California]. Recuperado de <https://uabc.vitalsource.com/#/books/9781456261788/>

-