

Transformación administrativa y financiera de las MiPymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, como estrategia competitiva ante los efectos del covid-19

Administrative and financial transformation of the MiPymes of Lázaro Cárdenas, Michoacán, as a competitive strategy in the face of the effects of covid-19

Rafael Casas Cárdenaz¹

Ofelia Barrios Vargas²

Ma. Rosalina González Chávez³

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, está orientado a las MiPymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, por la importancia que representan en la economía de nacional y local, así como la creación de empleos. Sin embargo, el promedio de vida de las mismas, de conformidad con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2019), la esperanza de vida promedio de un negocio en México, en el sector manufactura es 9.7, en comercio 6.9 y en servicios privados no financieros 8 años respectivamente. De igual manera, de acuerdo con este organismo, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), en la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (2019), 95.4% son micro, un 3.6% son pequeñas, un 0.8% son medianas y concentran el 72. % de los empleos formales en el país. En el presente, estas unidades económicas, hacen frente a los efectos derivados de la pandemia de COVID 19, por cierre definitivo, otras con mermas en sus resultados económicos. Así mismo durante 2022, se presentó, una creciente inflación, creando un entorno de incertidumbre en estos establecimientos, lo que obliga a modificar sus procesos. Por lo anterior, como estrategia competitiva, se propone la transformación administrativa y financiera para hacer frente a la problemática descrita.

PALABRAS CLAVES: Administración, competitividad, finanzas, MiPymes.

Fecha de recepción: 13 de febrero, 2023.

Fecha de aceptación: 29 de marzo, 2023.

¹ Departamento de Ciencias Económico-Administrativas. Tecnológico Nacional de México, Campus Lázaro Cárdenas, Michoacán, México Rafael.casas@lcardenas.tecnm.mx

² Departamento de Ingeniería Industrial. Tecnológico Nacional de México, Campus Lázaro Cárdenas, Michoacán, México ofelia.barrios@lcardenas.tecnm.mx

³ Departamento de Ciencias Económico-Administrativas. Tecnológico Nacional de México, Campus Lázaro Cárdenas, Michoacán, México marosalina.gonzalez@lcardenas.tecnm.mx



**Transformación administrativa y financiera de las MiPymes de Lázaro Cárdenas,
Michoacán, como estrategia competitiva ante los efectos del covid-19**

ABSTRACT

This research work is oriented to the MiPymes of Lázaro Cárdenas, Michoacán, due to the importance they represent in the national and local economy, as well as the creation of jobs. However, their average life, according to data from the National Institute of Statistics and Geography INEGI (2019), the average life expectancy of a business in Mexico, in the manufacturing sector is 9.7, in commerce 6.9 and in non-financial private services 8 years respectively. In the same way, according to this organization, the National Institute of the Entrepreneur (INADEM) and the National Bank of Foreign Trade (BANCOMEXT), in the national survey on productivity and competitiveness of micro, small and medium-sized companies (2019), 95.4 % are micro, 3.6% are small, 0.8% are medium and concentrate 72. % of formal jobs in the country. Actually, these economic units face the effects derived from the COVID 19 pandemic, due to definitive closure, others with losses in their economic results. Likewise, during 2022, a growing inflation occurred, creating an environment of uncertainty in these establishments, which forces them to modify their processes. Due to the above, as a competitive strategy, the administrative and financial transformation is proposed to deal with the problems described.

KEYWORDS: Administration, competitiveness, finance, smes.

Código JEL: F65, G3, M1, L25, O32

INTRODUCCIÓN

En el mes de enero del año 2020, se da a conocer la noticia que, en la ciudad de Wuhan China, surge en diciembre de 2019, el brote de la enfermedad denominada covid-19, misma que de acuerdo a la información publicada en Forbes México (2020), es declarada como pandemia en marzo del mismo año, por la Organización Mundial de Salud (OMS). México a través de la secretaría de salud, se emitió un decreto que se publicó en el diario oficial de la federación, el día 24 de marzo, en el cual se establece detener las actividades no esenciales a partir del día 30 del mismo mes, hasta el 30 de abril, con el propósito de atenuar la propagación del virus SARS-CoV2, en la población. Estas medidas, se prolongaron hasta mayo de 2021, estableciéndose un retorno gradual por estado de la república, tomando en cuenta la incidencia y control de este padecimiento.

En México, con motivo del esparcimiento del virus, se recomendó la adopción de diferentes medidas de control, sobresaliendo la ampliación a nivel nacional de la sana distancia, así como la suspensión de las actividades no esenciales, hasta el 30 de mayo 2021, recomendación efectuada por el consejo de salubridad General. Adicionalmente, se estableció una estrategia para la reapertura de las actividades sociales, educativas y económicas, creándose un sistema de semáforo por regiones, evaluando de manera semanal, el riesgo derivado de la epidemia, relacionado con la reanudación de actividades, en cada entidad federativa.

La pandemia afectó intensamente a la mayoría de las naciones y el problema sigue latente, en diferentes ciudades se han presentado actualmente, aumento en los contagios, sin consecuencias extremas, principalmente por la vacunación de la población, sin embargo, los efectos financieros causados, por el cierre definitivo de establecimientos, la descapitalización, ante la falta de ingresos, de financiamientos, apoyos tributarios entre otros. sigue afectando a las MiPymes. Lo anterior impacta también el desarrollo económico del país, la actividad recaudatoria de la autoridad, problemas en la creación de empleos, el cierre de establecimientos y en consecuencia el incremento de la pobreza.



METODOLOGÍA

Este trabajo de investigación, está sustentado en fuentes científicas, literarias, electrónicas, así mismo, de estadísticas de organismos gubernamentales, que aportan datos relevantes en este estudio, contribuyendo de manera determinante en el análisis de resultados. Además de lo anterior, se realizó un análisis de los resultados y estado administrativo y financiero, de 2 MiPymes, una de ellas con actividad no esencial, para identificar su evolución y realizar una comparación con el año inmediato anterior a la propagación de la pandemia, es decir, 2019 y 2020 y 2021. Todo esto, para recolectar datos de manera directa, dando origen a un enfoque empírico con análisis cuantitativo y cualitativo.

En esta investigación, la variable independiente es transformación financiera y administrativa y financiera, por tratarse del punto esencial del proyecto, que busca impactar en la variable dependiente, con la finalidad de aportar en la competitividad de las MiPymes. Por lo tanto, la variable dependiente es estrategia competitiva.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Administración

La administración es la ciencia que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de personas, cosas y sistemas que forman una organización o entidad, tiene como objetivo el estudio de las técnicas utilizadas en la planificación, en la integración, control de los recursos y la unificación de una organización con la finalidad de obtener de ello diversos beneficios, ya sea de índole social o económico, este último va a depender de los fines que dicha organización tenga por objetivo (Yirda, 2021).

“La administración es una [ciencia social](#), cuyo interés se centra en las [organizaciones](#) humanas, así como las [técnicas](#) y procedimientos disponibles para su planificación, organización, dirección y control de recursos, en pro de obtener de ellos el mayor beneficio posible” (Etecé, 2020).

“Administración tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de manera eficiente y eficaz” (Robbins & Coulter, 2014).

Los autores antes mencionados, abordan diferentes aspectos dentro del concepto de administración, tales como la planificación, integración y control de recursos, así como la coordinación y supervisión de actividades, de tal forma que sean realizadas de manera eficiente y eficaz. Son temas que describen las tareas del administrador, sin embargo, la realidad actual, presenta nuevos retos y necesidades, por esta razón se hace la propuesta descrita en el siguiente párrafo.

Administración es la actividad encargada de establecer la misión y visión de la empresa, identificación de sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales, mediante la planificación, integración y control de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, de manera eficiente y eficaz, agregando valor e innovación.

Competitividad

Transformación administrativa y financiera de las MiPymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, como estrategia competitiva ante los efectos del covid-19

“La competitividad empresarial, es la capacidad que tienen las organizaciones de generar, mejorar o mantener su crecimiento y desarrollo, dentro de un entorno socioeconómico específico. También comprende aspectos como la capacidad para fabricar productos, brindar servicios con mayor calidad, tener mejor desempeño en los costos y eficiencia en sus actividades”(Clavijo, 2022).

Por su parte el H. Congreso de la Unión en la Constitución Mexicana de los Estados Unidos Mexicanos (2021), concretamente en su artículo 25, define a la competitividad como el conjunto de condiciones necesarias para generar un mayor crecimiento económico, promoviendo la inversión y la generación de empleo. Lo anterior, como obligación del estado para garantizar el desarrollo económico de los individuos y organizaciones.

“una organización es competitiva ante los ojos de sus clientes si ésta puede entregar un mejor valor comparado con el de sus competidores, logrando precios más bajos con beneficios equivalentes o superiores a las de sus competidores. El valor del cliente consecuentemente, se puede considerar como la ventaja percibida en lo referente a lo que éste exige” (Valenzo & Galeana, 2019).

La competitividad puede analizarse desde diferentes ámbitos, tecnológico, empresarial, nacional, internacional, sin embargo, en el presente trabajo de investigación, se examina como una estrategia competitiva para afrontar los daños de la pandemia de COVID 19, cuyos estragos afectaron de manera significativa a las MiPymes.

La competitividad de las MiPymes, se puede definir como la capacidad de enlazar de manera eficiente sus recursos y cultura organizacional, mediante la innovación y uso de las nuevas tecnologías, adaptándose a los cambios del entorno, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, creando seguridad, prosperidad y bienestar, para sus trabajadores.

Finanzas

“Las finanzas son la parte de la economía que se encarga de la gestión y la optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación, la entrada por los cobros y la salida por los pagos. Uno de los objetivos principales de las finanzas, es maximizar el valor de la empresa y garantizar que se puedan atender todos los compromisos en la salida de dinero de la empresa” (Ponce et al., 2019).

“La administración financiera, se refiere a la adquisición, el financiamiento, optimización y la administración de activos, para el logro de los objetivos con mayor eficiencia y rentabilidad” (Santiago & Gamboa, 2017).

Según Gitman & Zutter (2016), la administración financiera, contempla distintas tareas, tales como, el desarrollo de planes o presupuestos financieros, la concesión de crédito a los clientes, la evaluación de propuestas que involucren grandes gastos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la organización.

Las aportaciones de los autores considerados respecto al tema de las finanzas, coinciden en que su objetivo es la obtención de dinero, su optimización y maximización de los resultados de la empresa. Gitman & Zutter (2016), contemplan, además el desarrollo de presupuestos financieros, que, en el momento actual, después de la parte crítica de la pandemia, se convierte en una necesidad para las MiPymes, como una herramienta de control para proyectar la capacidad en la obtención de recursos y su aplicación de manera eficiente y eficaz.

MiPymes

De conformidad con la Secretaría de Economía (2010), las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de



Transformación administrativa y financiera de las MiPymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, como estrategia competitiva ante los efectos del covid-19

pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además, producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto.

Para visualizar con mayor precisión y de manera simplificada, se agrega la tabla de estratificación mencionada:

Tabla 1.
 Estratificación de las MiPymes

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009).

Para el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2009), Las empresas MPYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales.

De conformidad con el directorio estadístico Nacional de Unidades Económicas, en la ciudad de Lázaro Cárdenas, Michoacán, existen a esa fecha, 5111 MiPymes, de las cuales 3805 corresponden al ramo de comercio al por menor, 199 al por mayor. Siendo este rubro el más relevante. Durante la pandemia en México, según información publicada en el diario el Economista (2021), un total de 1'010,857, pymes cerraron definitivamente ante los estragos de la pandemia, dentro de los más afectados se encuentran las actividades de comercio, servicios privados no financieros y manufacturas. Lo anterior, resalta la importancia de la propuesta resultante del presente trabajo de investigación.

Análisis, resultados y discusión

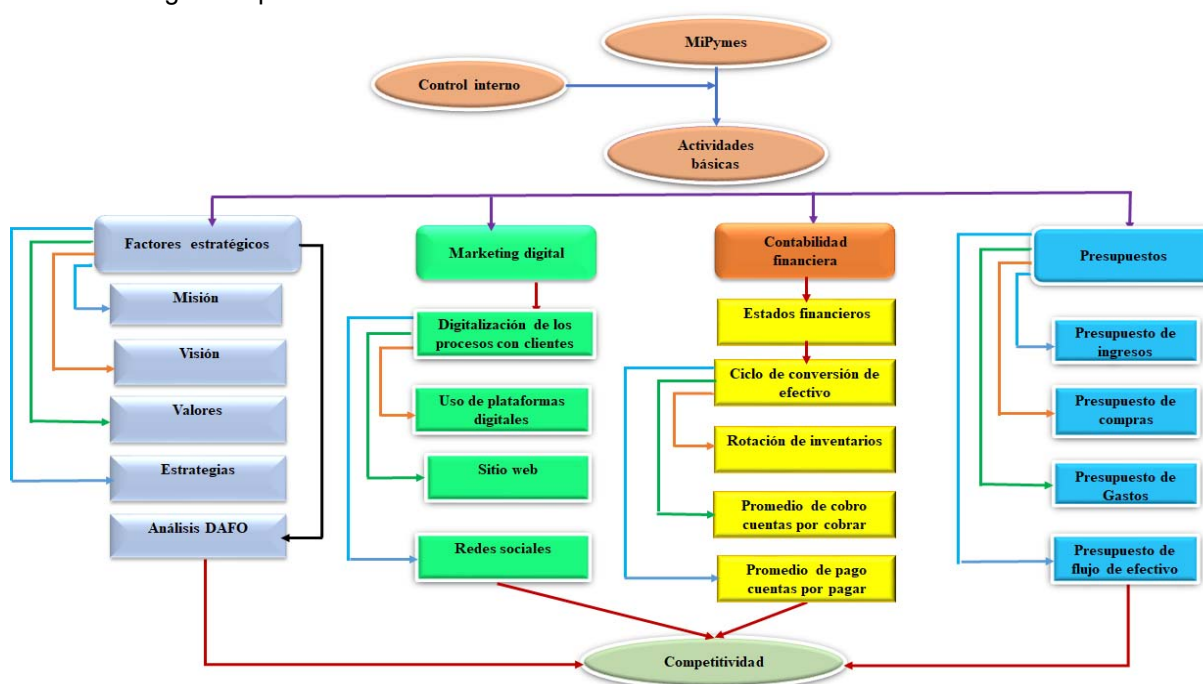
La pandemia de covid-19, transformó la actividad cotidiana de los negocios, los de actividades no esenciales, se enfrentaron al cierre al público en general por un periodo de un año o más, en ciertos casos. Además de lo anterior, surgieron problemas como la incertidumbre de los consumidores, lo que redujo el consumo, se agudizó el desempleo, algunos establecimientos cerraron de manera definitiva ante la incapacidad de sostener los costos fijos. Los que lograron permanecer, en su mayoría se vieron afectados en sus resultados financieros. Lo anterior, para otros, fue la oportunidad de establecer nuevos procedimientos y estrategias de mejora, haciendo uso de las tecnologías, mediante plataformas, páginas de internet, redes sociales, para ofrecer sus productos y servicios, acelerando con ello, cambios significativos en el ámbito tecnológico.



Transformación administrativa y financiera de las MiPymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, como estrategia competitiva ante los efectos del covid-19

Derivado de lo antes expuesto, en la presente investigación, después de analizar el estado que guardan las MiPymes actualmente, tomando en consideración su situación anterior y actual, en el caso de las empresas analizadas, la de actividades no esenciales, durante 2020, presentó una disminución en sus ingresos, de un 32.4% y las de actividades esenciales en promedio un decremento del 12%. Por lo anterior, se presenta como alternativa de solución, la transformación administrativa y financiera, misma que se ilustra en la figura que a continuación se presenta, contemplando las actividades consideradas básicas en este tipo de establecimientos, para contribuir en su competitividad, ante los efectos de la pandemia de covid-19 y la creciente inflación registrada en 2022.

Figura 1
 Transformación administrativa y financiera de las pymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán como estrategia competitiva ante los efectos del covid-19



Fuete: Elaboración Propia

La transformación administrativa y financiera de las MiPymes, en el modelo propuesto de la figura número 1, considera el control interno como punto indispensable de partida, pues como lo afirma Acosta (2020), la implementación de un sistema de control interno, permite fortalecer a las compañías y las impulsa a conseguir sus objetivos, previene pérdidas de recursos, mejora la ética, facilita el aseguramiento de los reportes, incrementa confianza de inversionistas, reduce riesgos y es aplicable independientemente del tamaño o tipo del negocio.

Las MiPymes analizadas en el presente estudio, mostraron vulnerabilidad en el control interno de sus inventarios, en el manejo del efectivo y la administración de cuentas por cobrar, generando faltantes y problemas en la recuperación de la cartera vencida, por ello, se considera en el modelo propuesto, el punto inicial. Lo anterior pone al descubierto, la necesidad de partir del establecimiento de normas y políticas, que garanticen su verificación, evitar pérdida de recursos y reducir riesgos, tal como lo dice Acosta (2020), además de incrementar la confianza de los inversionistas. Al existir un sistema de verificación que dé certidumbre a los procesos y protección de los bienes de la organización, se



Transformación administrativa y financiera de las MiPymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, como estrategia competitiva ante los efectos del covid-19

coadyuba con la formación de una cultura organizacional de mejores prácticas y una actitud ética de sus miembros. Además de lo anterior, se reflejará en mejores resultados económicos.

Una vez establecido el control interno, se proponen 4 actividades básicas, para de manera integral y articulada, estén presentes en la gestión administrativa y financiera de las MiPymes, mismas que a continuación se describen:

Factores estratégicos

- 1) **Misión.** Es la razón de ser de la empresa, es el motivo para el que existe, Lorenzana (2020) la considera una definición concreta y específica de la actividad a la que se dedica la empresa, cómo la lleva a cabo y en que la diferencia de sus competidores. Las MiPymes deben tener claro en todo momento, el propósito para lo que fueron creadas, es decir; que hacen, quienes son los clientes potenciales, que ventaja competitiva se tiene. Lo anterior permitirá atender los requerimientos de sus clientes y cumplir sus objetivos establecidos. Es necesario que cada uno de los integrantes de la organización, se involucren en su formulación, de ser posible, así al ser de su conocimiento, participarán de manera activa para su logro. Como consecuencia de la pandemia y el escenario económico actual a nivel mundial, apremia su revisión y actualización a las condiciones presentes.
- 2) **Visión.** Refiere a el futuro de cómo se visualiza la empresa, que desea lograr como tal. De La Vega (2020), menciona que establece donde se quiere estar, que se quiere conseguir en un plazo. Afirma que es el combustible que impulsa a seguir avanzando como organización empresarial. Al ser establecida por las MiPymes, tendrán claro hacia donde se dirigen, en lugar de improvisar su existencia, o sus ciclos económicos, además impulsará a los integrantes de la organización, a trabajar para lograr llegar a la meta deseada. De acuerdo a las condiciones actuales ya mencionadas, requiere también su renovación acorde a las nuevas circunstancias.
- 3) **Valores.** Definen e identifican la organización, muestran su ética empresarial y su cultura como organización. Para Da Silva (2022), son los principios éticos y profesionales que evidencian su identidad, guían las decisiones y conductas. En ellos se basa su filosofía, identidad y cultura. Estos, entre otras cosas, representan el enfoque y objetivos que hacen que una organización esté activa en el mercado. Estos conforman su cultura organizacional, que se proyecta hacia las relaciones con la sociedad, clientes y proveedores. Las MiPymes, necesitan trabajar para crear su propia identidad, eso producirá sinergia interna y una actitud ética empresarial.
- 4) **Estrategias.** Según Rodríguez (2022), consiste en un plan de acción bien estructurado, basados en necesidades reales y apoyado en los recursos humanos y financieros disponibles, que se realiza con la finalidad de cumplir un fin trazado de la manera más eficiente posible. Las MiPymes deben hacer frente a diferentes situaciones propias de su actividad y las condiciones cambiantes en el entorno, los efectos de la pandemia de covid-19, entre otras, para ello tiene la necesidad de buscar las mejores soluciones posibles. Los escenarios futuros que se presentan no son alentadores, por un lado, la inflación creciente y por otro los problemas internos de liquidez, obligan a establecer mecanismos que ayuden a minimizar los efectos negativos.
- 5) **Análisis DAFO.** De acuerdo con Martín (2019), el análisis **DAFO** de una empresa, permite diseñar la estrategia en la que se basará la compañía para afrontar su futuro a corto, medio y largo plazo. Se trata de un mapa a través del que se establecen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización. Un análisis interno y externo del entorno en el que se desarrolla la actividad para mejorar su rentabilidad, funcionamiento y posicionamiento en el mercado. Por lo anterior, el modelo propuesto de transformación administrativa y financiera de las MiPymes, es una herramienta indispensable para detectar las oportunidades de mejora y los puntos fuertes de la organización, así como la hostilidad actual del entorno, derivado de la gran



Transformación administrativa y financiera de las MiPymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, como estrategia competitiva ante los efectos del covid-19

cantidad de competidores, y productos en los mercados, permitiendo buscar oportunamente las estrategias para competir.

Marketing digital.

Las costumbres de compra se han ido modificando en los últimos años, la generación actual principalmente, se caracteriza por el hábito de comprar en internet, a las diferentes tiendas en línea del país y el extranjero. Con la aparición de la pandemia, lo anterior se convirtió en una estrategia de ventas muy fructífera, principalmente para establecimientos considerados no esenciales. Esta tendencia sigue ganando espacio, lo que representa un campo muy atractivo para aumentar la competitividad de las MiPymes, considerando los siguientes componentes:

- 1) Digitalización de los procesos con clientes.** Las MiPymes en Lázaro Cárdenas, Michoacán, se caracterizan por no contar en gran número de establecimientos, principalmente las micro empresas, la sistematización de sus procesos, por lo que es necesario que entren en esta dinámica, se formulen bases de datos, con la información de clientes, que permita manejar las operaciones de manera ágil y segura. Existen actividades tales como la emisión de comprobantes fiscales digitales, necesarios para comprobar la adquisición de bienes, control y antigüedad de saldos, control de inventarios entre otros, que requiere su automatización.
- 2) Uso de plataformas digitales.** Como resultado de la pandemia de covid-19, muchas empresas tuvieron la necesidad de que sus empleados trabajaran desde casa, lo que motivó la utilización de plataformas digitales, funcionando con gran efectividad en esta tarea, y otras tales como; capacitación, reuniones, compartir información, interacción con clientes. Una de las ventajas es el bajo costo y la rapidez para mantener la comunicación. Las MiPymes con su implementación, pueden mantener una comunicación efectiva con clientes y proveedores, además con su personal, en situaciones de distanciamiento como el que se presentó, permite mantener la comunicación con sus compradores y proveedores.
- 3) Sitio Web.** Es muy común en la actualidad que los productos y servicios se investigan en la red, principalmente en Google, los consumidores cuentan con una computadora conectada a internet o un equipo móvil, lo que facilita de manera rápida conocer proveedores, precios y características de los bienes. Estas nuevas costumbres de compra, deben ser aprovechadas por las MiPymes, creando su propia página web empresarial, para llegar a más consumidores y proporcionar suficiente información de sus mercancías y servicios a los interesados, siendo en la actualidad, una potencial herramienta para incrementar las ventas.
- 4) Redes sociales.** Según Ramírez (2022), actualmente en México un 78.3% de la población navega en redes sociales, lo que representa 102.5 millones de personas que hacen uso de las diversas plataformas. Por lo anterior, representan una oportunidad más, para dar a conocer productos y entablar interacción con los interesados. En cada ciudad se han establecido espacios de mercadeo libre, en donde se facilita la participación de oferentes y adquirientes, generando un comercio muy importante, que incluso actualmente es aprovechado en gran medida por el comercio informal local.

Contabilidad financiera

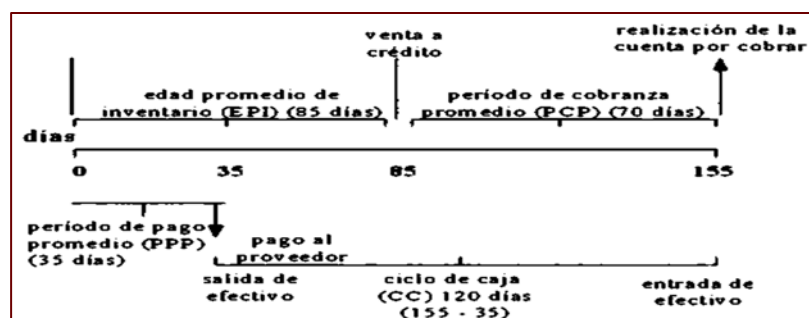
Hay que destacar que existe infinidad de información sobre contabilidad financiera, sin embargo, en el presente trabajo, se toma como referencia la descripción de Pinda & Vega (2019), quien la define como aquella que se ocupa de la clasificación, anotación e interpretación de las transacciones económicas, con vistas a la preparación de los Estados Financieros, encargados de reflejar los

Transformación administrativa y financiera de las MiPymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, como estrategia competitiva ante los efectos del covid-19

resultados económicos financieros de la empresa al finalizar un período de operaciones. De lo anterior, se refleja la importancia del proceso contable para las MiPymes, recomendándose especial atención en los puntos siguientes:

- 1) Estados financieros.** El proceso contable debe ser verás, claro y oportuno, respetando el marco regulatorio establecido por las normas de información financiera y las disposiciones fiscales en vigor, para la obtención de estados financieros, que reflejen la situación económica, monetaria de las empresas, y que sea útil para tomar decisiones. Las MiPymes analizadas para el desarrollo del presente trabajo, se detectó que dan poca importancia a este punto, siendo de mayor preocupación, la determinación de impuestos. Por lo anterior, se sugiere su análisis permanente, mediante la asesoría de un contador público certificado externo, para que realice su interpretación, conocer la situación que prevalece y decidir el rumbo que debe seguir la unidad económica.
- 2) Ciclo de conversión de efectivo.** Al contar con la información financiera, se está en posibilidad de conocer el tiempo que transcurre desde que se adquieren los bienes y servicios, se realiza su venta y logra cobrarlos. El ciclo de conversión de efectivo, es una herramienta muy práctica para las MiPymes, principalmente en las condiciones actuales, posterior a la pandemia y problemas inflacionarios, para realizar los ajustes que sea necesario en las políticas de crédito y dar seguimiento a la recuperación de efectivo, de lo contrario, se corre el riesgo de problemas en la liquidez de la entidad, afectando el buen funcionamiento de la misma. Para mayor claridad se presenta en la siguiente figura de manera gráfica dicho proceso.

Figura 2.
Ciclo de conversión de efectivo



Fuente: Gitman & Zutter (2016)

- 3) Rotación de inventarios.** Se refiere al número de veces que el inventario se vende en un periodo determinado. Las MiPymes analizadas, presentaron altos montos invertidos y controles deficientes, lo que genera principalmente problemas de liquidez, al tardar la recuperación de recursos. Además, representa una inversión que no está generando rendimiento alguno, por el contrario, corre riesgo de deterioro y obsolescencia, así como los gastos derivados de su administración. Por lo anterior, se recomienda reducir a su nivel óptimo, identificando los productos de mayor y menor movimiento para mantener las existencias necesarias. Así mismo, realizar acuerdos colaborativos con proveedores para que suministren en tiempo, establecer controles electrónicos para su efectivo manejo, contribuyendo en su control y valuación.

Transformación administrativa y financiera de las MiPymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, como estrategia competitiva ante los efectos del covid-19

Respecto a lo anterior, Suarez & Cárdenas (2017), señalan que la rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios. Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en bodega, menor será el capital de trabajo invertido en los mismos.

- 4) **Promedio de cobro de cuentas por cobrar.** Es importante que las políticas de cobro a clientes y el control interno de las mismas, sea revisado, a efecto de verificar que la recuperación de efectivo sea adecuada y no constituya un problema de liquidez para las MiPymes, pues en las empresas analizadas, se detectaron deficiencias en los periodos de recaudación de los créditos y deficiencias en su verificación.
- 5) **Promedio de pago de cuentas por pagar.** Al existir problemas en la recuperación de créditos, afecta directamente a las cuentas por pagar, ante la falta de recursos, por tal motivo, es importante que exista correspondencia en los días de crédito otorgados a los clientes con los estipulados por los proveedores, para evitar penalizaciones, cancelación de líneas de crédito y pago de intereses. Así mismo, mediante la utilización de software, mantener actualizada la información, relativa a saldos, fechas de cobro, límites de crédito y cobros vencidos, con la finalidad de gestionar de manera oportuna la restitución. Es necesario que las políticas de crédito, sean revisadas de manera constante, principalmente en situaciones de cambios bruscos en la economía nacional e internacional.

Presupuestos.

Para Gigena (2018), en los presupuestos, las grandes ambiciones de la empresa cobran sentido y se hacen realidad, cuando se diseñan los programas y se asignan los recursos específicos con que contará cada una de las partes de la organización. La presupuestación a conciencia es un proceso por el cual la compañía toca tierra para concretar las actividades que le permitirán diferenciarse de la manera que desea hacerlo. En las condiciones actuales de las MiPymes, derivado de la afectación por la pandemia de covid-19, son una herramienta imprescindible, para una eficiente gestión de los ingresos, egresos y necesidades de financiación, dan dirección a la organización, permiten ejercer un control sobre los recursos y facilitan la toma de decisiones. A continuación, se comenta los propuestos por considerarse indispensables para estos establecimientos:

- 1) **De ingresos.** La capacidad para generar recursos en cualquier organización, es clave para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, por ello, es necesario que las MiPymes realicen su proyección por cada periodo fiscal o año calendario, como mínimo, a efecto de que de manera anticipada se visualice la cantidad de recursos de que se dispondrá para el desarrollo de sus actividades, en su caso, se establezcan las medidas que permitan mayores entradas. Lo anterior, principalmente frente a los escenarios turbulentos presentes, tales como; los efectos de la pandemia, la inflación imperante actualmente en países como México, el gran número de competidores en el mercado y la movilidad de los hábitos y estilos de compra.

Por ello, el presupuesto de ingresos, es el documento de planeación hacia la obtención de recursos, durante un periodo determinado, para cubrir las necesidades de salidas de efectivo, propias de la actividad de la entidad económica, susceptible de control y adaptación. En la actualidad las MiPymes para su sobrevivencia, deben marcar un rumbo, que les permita asegurar su equilibrio financiero, así como la rentabilidad proyectada.

- 2) **De compras.** Este documento de planeación, refleja la cantidad de recursos monetarios proyectados, necesarios para la adquisición de materias primas, productos terminados,

Transformación administrativa y financiera de las MiPymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, como estrategia competitiva ante los efectos del covid-19

semiterminados o servicios, necesarios en un periodo de tiempo, de una organización. Por lo anterior, son una herramienta fundamental para que las MiPymes, cuenten con un instrumento que, de dirección y control a su actividad empresarial, para el logro de sus objetivos. Además, representan un elemento importante en el costo de ventas dentro de los resultados de la organización, que impactará de manera relevante en los resultados financieros y fiscales.

- 3) **De Gastos.** Este presupuesto, refleja las salidas de efectivo que una organización recurre, para el desarrollo normal de sus operaciones y se refiere a los conceptos indispensables de acuerdo a su actividad. Las MiPymes al identificarlos, estarán en condiciones de cuantificarlos y establecer programas de optimización, eliminando aquellos que no sean necesarios y manteniendo las reservas para cumplir aquellos que son fijos, como nómina, renta, impuestos sobre sueldos, así como los considerados variables, mejorando sus resultados al evitar dispendios, pago de recargos, penalizaciones etc.
- 4) **De flujo de efectivo.** Es un documento de planeación, que sirve para pronosticar los movimientos de dinero en la organización, durante un periodo determinado, así mismo, para identificar la necesidad de recursos o la capacidad de inversión, haciendo un uso adecuado de los mismos. A las MiPymes, les será de gran utilidad, para visualizar con anticipación sus necesidades o excedentes de capital, tomando las decisiones de manera oportuna, para revisar eficiencia en la recuperación de la cartera de cuentas por cobrar, en su caso, invirtiendo el capital de trabajo en exceso o la gestión de préstamos.

Los presupuestos para las MiPymes, representan una oportunidad de mejora, marcan la dirección a seguir, permiten identificar a tiempo las desviaciones y tomar decisiones con oportunidad. Su implementación, además dará certidumbre y representará una ventaja competitiva. Sin embargo, es de gran importancia considerar el impacto inflacionario que puede representar en la proyección económica que se realice y estar pendiente durante su aplicación, de las variaciones para realizar los ajustes necesarios oportunamente.

CONCLUSIONES

El presente estudio, resalta la importancia de las MiPymes a nivel nacional y local, así como su contribución económica y la generación de empleos, sin embargo, a consecuencia de la pandemia de covid-19, originó el cierre de establecimientos y la afectación de sus resultados, aunado a lo anterior, la espiral inflacionaria actual. Derivado de lo antes mencionado, es necesario establecer mecanismos que contribuyan en su recuperación y permanencia. Para atender esta problemática, se propuso un modelo de transformación administrativa y financiera, que contribuya en su competitividad, describiendo las actividades básicas que estas empresas deben realizar y así cumplir sus objetivos establecidos, de manera puntual, planificar sus operaciones para desarrollarse en un entorno de cambios y con un número de competidores creciente.

El modelo de transformación administrativa y financiera desarrollado, puede ser aplicado a todas las empresas consideradas como MiPymes, fuera de Lázaro Cárdenas, Michoacán, pues las condiciones y características que presentan, son similares y la pandemia afectó a todos los países. Así mismo, debe tomarse en cuenta, que los efectos de la misma, se mantendrán indefinidamente, ya sea por rebotes, inestabilidad en las principales economías del mundo y los altos índices inflacionarios que se están presentando actualmente, lo que obliga a mantener una revisión constante de los planes a corto, mediano y largo plazo. Por ello, el modelo propuesto debe convertirse en una herramienta de trabajo permanente.

Transformación administrativa y financiera de las MiPymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán, como estrategia competitiva ante los efectos del covid-19

Los principales hallazgos en esta investigación, tienen que ver con el promedio de vida de las MiPymes, que en el sector comercio de México, es de 6.9 años, lo que requiere además de estrategias competitivas, un plan gubernamental de apoyo crediticio accesible, una política fiscal justa, eficiente y simplificada. También se detectó, que estos establecimientos carecen de manuales de organización, así como de un control interno funcional y bien establecido, las empresas analizadas no cuentan con su misión, visión redactada, no elaboran presupuestos de manera formal y presentan carencias en la utilización de sistemas digitales en sus procesos.

En materia de trámites fiscales, se detectó la centralización en oficinas del sistema de administración tributaria (SAT), principalmente en la capital de los estados, lo que origina el traslado del contribuyente, que representa gastos, riesgos y tiempo, además existe actualmente insuficiencia en la atención, detectándose que incluso, se venden citas en redes sociales, lo que demuestra el descontrol de su manejo por parte de la autoridad, y la complejidad para el contribuyente de dar cumplimiento a sus obligaciones tributarias, situación que también incide en la vida de las MiPymes dentro de la formalidad, siendo para algunas una alternativa muy atractiva formar parte de la informalidad.

REFERENCIAS

- Acosta, M. (24 de Enero de 2020). *Marsh McLennan*. <https://www.marsh.com/ve/es/services/risk-consulting/insights/what-is-internal-control-and-why-is-it-important.html>
- Clavijo, C. (28 de Junio de 2022). *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/sales/competitividad-empresarial>
- Da Silva, D. (5 de Abril de 2022). *Blog de Zendesk*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/valores-de-una-empresa/>
- De La Vega, M. (28 de Febrero de 2020). *Estrategias digitales orientadas a resultados*. <https://marcosdelavega.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>
- Eteté, E. e. (16 de septiembre de 2020). *Concepto*. <https://concepto.de/administracion/#ixzz7YPAWWtdS>
- Forbes, S. (11 de Marzo de 2020). *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/mundo-pandemia-coronavirus-covid-19/>
- Gigena, I. (2018). *Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucion Universidad Católica de Cordoba*. http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1529/1/TM_Gigenalgnacio.pdf
- Gitman, L., & Zutter, C. (2016). *Principios de administración financiera*. PEARSON. <https://doi.org/978-607-32-3721-5>
- H. Congreso de la Unión, C. d. (28 de Mayo de 2021). *Cámara de Diputados LXV legislatura*. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf
- INADEM, I. N. (2019). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2018*. INEGI.
- INEGI, D. e. (15 de Noviembre de 2019). *DENUE, Directorio estadístico de unidades económicas*. <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/477>
- INEGI, I. N. (30 de Junio de 2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias>

**Transformación administrativa y financiera de las MiPymes de Lázaro Cárdenas,
Michoacán, como estrategia competitiva ante los efectos del covid-19**

- Lorenzana, D. (28 de enero de 2020). *emprende pyme.net*. <https://www.emprendepyme.net/lamision-en-una-empresa.html>
- Martín, J. (10 de Junio de 2019). *Cerem international Business School*.
<https://www.cerem.mx/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>
- Meza, E. (17 de Marzo de 2021). La reinención a un año de la pandemia. *El Economista*.
<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/La-reinencion-de-las-pymes-a-un-ano-de-la-pandemia-20210317-0001.html>
- Pinda, B., & Vega, B. (2019). *Contabilidad financiera al alcance de todos*. Editorial Jurídica de Ecuador.
- Ponce, O., Morejón, M., Salazar, G., & Baque, E. (2019). *Introducción a las finanzas*. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2019.50>
- Ramirez, M. (14 de Febrero de 2022). *Marketing Ecommerce mx*.
<https://marketing4ecommerce.mx/uso-de-redes-sociales-en-mexico/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson.
- Rodriguez, D. (2023 de Junio de 2022). *ConceptoDefinición*.
<https://conceptodefinicion.de/estrategia/>
- Santiago, N., & Gamboa, J. (2017). *Gestión financiera empresarial*. Universidad Técnica de Ambato.
- Secretaría de, E. (30 de Junio de 2009). *Estratificación de micro, pequeña y mediana empresa*. Diario oficial de la federación:
https://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf
- Suarez, G., & Cárdenas, P. (2017). La rotación de inventarios y su incidencia en el flujo de efectivo. 1, 5. <https://doi.org/http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/inventarios-flujo-efectivo.html>
- Valenzo, M., & Galeana, E. (2019). La competitividad como estrategia de crecimiento en las organizaciones. En M. Valenzo, & E. Galeana, *La Competitividad como Estrategia De Crecimiento en las Organizaciones* (págs. 1-22). Morelia, Michoacán, México: ECORFAN.
- Yirda, a. (30 de Septiembre de 2021). *ConceptoDefinición*. Definición de administración:
<https://conceptodefinicion.de/administracion/>

