



BUAP

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

**“MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON
LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESPACHOS
CONTABLES EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS**

PRESENTA

**ANDREA MILENA GÓMEZ PULIDO
NO. CVU CONACYT 1245431**

DIRECTOR DE TESIS

**DR. ALFREDO PEREZ PAREDES
NO. CVU CONACYT 483574**

CODIRECTORA

**DRA. DULCE MARÍA MARTÍNEZ ÁNGELES
NO. CVU CONACYT 300687**

PUEBLA, PUEBLA

NOVIEMBRE, 2024

DEDICATORIA

A mi madre, Martha Pulido, mi primera maestra y confidente, gracias por cultivar en mí la curiosidad y el amor por el aprendizaje.

A mi padre, Pablo Gómez, mi guía y ejemplo a seguir, gracias por enseñarme la importancia de la perseverancia y la ética del trabajo.

A mis hermanos, Julian, Diego, Diana, Angela y Maria, mi eterna gratitud por su compañía incondicional y su ánimo en cada aventura,

A Julian Gómez, ejemplo de perseverancia, cuidado de los detalles y por enseñarme la importancia de hacer las cosas bien hechas cuidando los detalles.

A Diego Gómez, gracias por tu espíritu de servicio, por tus ocurrencias, tu sentido del humor es contagioso y me has enseñado a encontrarle el lado divertido a cualquier situación.

A Diana Gómez, ejemplo total de dedicación, siempre dispuesta a ayudar a los demás y a alcanzar la excelencia en todo lo que haces, me siento afortunada de tenerte como hermana.

A Angela Gómez, aventurera y decidida, me inspiras a salir de mi zona de confort, tu valentía y tu espíritu libre son contagiosos, que fortuna tenerte en mi vida.

A Maria Gómez, la más pequeña de la familia, quien con su rapidez para aprender y su gran corazón me demuestra cada día lo mucho que ha crecido, que gran regalo compartir cada etapa de tu vida y aprender nuevas cosas a través de tí.

Retomando las palabras de Confucio, "El hombre que mueve una montaña comienza cargando pequeñas piedras", encapsulan el camino recorrido. Este trabajo es el resultado de muchos pequeños pasos, cada uno de ellos sostenido por el amor y el apoyo del mayor regalo que Dios me obsequio, mi familia, también es un testimonio de que los sueños se hacen realidad con esfuerzo y dedicación, espero esté sea una inspiración para todos ustedes.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más profundo agradecimiento al Dr. Alfredo Pérez Paredes, cuyo apoyo incondicional y exigencia académica han sido pilares fundamentales en el desarrollo de este trabajo. Su visión, experiencia y orientación fueron fundamentales para llevar a cabo esta investigación de manera exitosa.

A los doctores Amado Torralba Flórez y Dulce Martínez, así como a la maestra Gabriela Toriz, mi gratitud por dedicar su tiempo y conocimientos a la revisión de este trabajo. Sus observaciones fueron de gran utilidad para el enriquecimiento de esta investigación.

Agradezco a los despachos de contabilidad por brindarme la oportunidad de llevar a cabo esta investigación en sus instalaciones. Su colaboración y apoyo fueron indispensables para la obtención de los datos necesarios.

A la Benemerita Universidad Autónoma de Puebla, mi segunda alma mater, que me ha brindado las herramientas y el conocimiento necesarios para continuar creciendo profesionalmente.

Finalmente, quiero expresar mi agradecimiento a mi familia por su apoyo incondicional, que me ha dado la fuerza para llegar hasta aquí y a mis amigas por las risas y el café en las noches de desvelo durante este proceso.

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.1 Introducción.....	6
1.2 Problema de Investigación.....	7
1.3 Preguntas de Investigación.....	13
1.4 Hipótesis de la Investigación.....	13
1.5 Operacionalización de las Variables.....	13
1.6 Objetivos de la Investigación.....	13
1.6.1 General.....	13
1.6.2 Particulares.....	13
1.7 Justificación de la Investigación.....	14
1.7.1 Valor Teórico.....	18
1.7.2 Valor Metodológico.....	18
1.7.3 Valor Institucional.....	19
1.8 Alcances y Limitaciones.....	19
1.8.1 Alcances.....	19
1.8.1.1 Alcance Espacial.....	19
1.8.1.2 Alcance Temporal.....	19
1.8.2 Limitaciones.....	19
CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL.....	20
2.1 Introducción.....	20
2.2 Contexto Empresarial.....	21
2.2.1 Las Empresas en México.....	22
2.2.2 Las Empresas en el Estado de Puebla.....	24
2.2.3 Las Empresas en la Ciudad de Puebla.....	26
2.2.3.1 Los Despachos Contables en la Ciudad de Puebla.....	28
2.3 Contexto Normativo.....	29
2.3.1 Normatividad.....	29
2.3.1.1 Normatividad ISO 9001:2015.....	29
2.3.1.2 Modelo EFQM.....	42
2.3.1.3 Normatividad Legal.....	47

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO.....	52
3.1 Introducción.....	52
3.2 Estado del Arte.....	53
3.3 Gestión de la Calidad.....	62
3.4 Operación por Procesos.....	65
3.5 Competitividad.....	66
3.5.1 Concepto.....	66
3.5.2 Factores de Competitividad a Nivel País.....	69
3.5.3 Factores de Competitividad a Nivel Empresarial.....	70
3.5.4 Indicadores de Competitividad.....	71
CAPÍTULO 4. MARCO METODOLÓGICO.....	79
4.1 Introducción.....	79
4.2 Método de Investigación.....	80
4.2.1 Tipo de Método.....	80
4.2.2 Fuentes de Información.....	80
4.2.3 Técnicas e Instrumentos.....	80
4.3 Aplicación de los Instrumentos.....	81
4.3.1 Aplicación Piloto del Instrumento.....	81
4.3.2 Aplicación de la Herramienta de Autodiagnóstico.....	84
4.3.3 Validación del Instrumento.....	87
4.3.4 Estrategia para la Aplicación del Instrumento.....	87
4.4 Sistematización de los Datos Obtenidos de los Instrumentos.....	88
4.4.1 Construcción de la Base de Datos.....	88
4.4.2 Codificación de los Datos Obtenidos.....	89
4.4.3 Interpretación de los Resultados Situación Inicial.....	89
4.4.3.1 Descripción del Perfil de los Sujetos de Estudio.....	89
4.4.3.2 Resultados por Variable.....	91
4.4.3.3 Análisis Inferencial.....	113
4.4.3.4 Diagnóstico Inicial de los Despachos Intervenidos Frente al MOP.....	115
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	120
5.1 Introducción.....	120
5.2 Proceso de Intervención en los Despachos.....	121

5.2.1 Fase 1: Diagnostico del MOP.....	121
5.2.2.1 Aspectos Generales de los Despachos Intervenidos.....	122
5.2.2.2 El Proceso Diagnostico.....	125
5.2.2 Fase 2: Creación del MOP.....	133
5.2.2.1 Análisis de Contexto.....	133
5.2.2.2 Identificación de Procesos y Diseño Gráfico del Mapa de Procesos.....	136
5.2.2.3 Caracterización y Diseño Documental de Procesos.....	139
5.2.2.4 Validación y Autorización de Implementación.....	150
5.2.3 Fase 3: Implementación del MOP.....	151
5.2.4 Fase 4: Evaluación de los Resultados de la Implementación del MOP.....	152
5.3 Convergencias y Divergencias de la Implementación del MOP en los Despachos..	163
5.4 Relación de los Resultados con el Objetivo, Pregunta e Hipótesis.....	165
5.5 Discusión de Resultados.....	167
5.6 Coincidencias y Diferencias de los Resultados Obtenidos Versus Investigaciones Previas.....	172
5.7 Implicaciones Teórico Prácticas de la Investigación y Aplicación en las PYMES....	176
5.8 Limitaciones de la Investigación.....	178
CONCLUSIONES.....	180
RECOMENDACIONES.....	185
REFERENCIAS.....	188
ANEXOS.....	205
Anexo A Cuestionario Aplicado a los Despachos.....	205
Anexo B. Instrumento Diagnóstico Inicial Aplicado a los Despachos.....	211
Anexo C. Base de Datos.....	215
Anexo D. Codificación de Datos.....	216

Índice de Tablas

Tablas Capítulo 2

Tabla 2.1. Clasificación de las empresas según número de empleados	21
Tabla 2.2. Tipo y número de empresas en México por entidad federativa.....	23
Tabla 2.3. Número de empresas en Puebla por distrito.....	25
Tabla 2.4. Número de empresas en la ciudad de Puebla según actividad económica.....	27
Tabla 2.5. Número de despachos contables en la ciudad de Puebla.....	28
Tabla 2.6. Numerales del capítulo 4, Contexto de la organización	35
Tabla 2.7. Numerales del capítulo 5, Liderazgo.....	38
Tabla 2.8. Numerales del capítulo 6, Planificación	39
Tabla 2.9. Numerales del capítulo 7, Apoyo	39
Tabla 2.10. Numerales del capítulo 8, Operación.....	40
Tabla 2.11. Numerales del capítulo 9, Evaluación del desempeño.....	41
Tabla 2.12. Numerales del capítulo 10. Mejora.....	42

Tablas Capítulo 3

Tabla 3.1. Diferencias entre el enfoque clásico y el enfoque basado en procesos	65
--	----

Tablas Capítulo 4

Tabla 4.1. Resumen de la metodología.....	81
Tabla 4.2. Resumen de procesamiento de casos prueba piloto.....	82
Tabla 4.3. Estadísticas de fiabilidad prueba piloto	82
Tabla 4.4. Variables del instrumento aplicado.	83
Tabla 4.5. Resumen de procesamiento de casos.....	87
Tabla 4.6. Estadísticas de fiabilidad	87
Tabla 4.7. Existencia de estructura organizacional, reglamentos, manuales e identificación de recursos para la operación.....	93
Tabla 4.8. Frecuencia de aparición de problemas para trabajar al no existir manual de funciones.	94
Tabla 4.9. Nivel en que los colaboradores conocen las funciones y autonomía para desarrollarlas.	95
Tabla 4.10. Frecuencia de participación del personal en la planeación estratégica del despacho	96
Tabla 4.11. Flujo eficiente de la comunicación en los despachos.....	97
Tabla 4.12. Frecuencia de medición de cumplimiento y seguimiento al desempeño	98
Tabla 4.13. Estandarización de procesos y actividades de bienestar.....	100
Tabla 4.14. Frecuencia en la medición de recursos y participación en la formulación de estrategias.	102
Tabla 4.15. Planeación estratégica, modelo de costos, identificación de competidores .	104
Tabla 4.16. Existencia de un proceso de contratación documentado.	106

Tabla 4.17. Frecuencia de actividades de capacitación	107
Tabla 4.18. Nivel de autonomía para el desempeño de las funciones.....	107
Tabla 4.19. Frecuencia de valuación de satisfacción del cliente, supervisión de calidad.....	108
Tabla 4.20. Nivel de cumplimiento de estándares de calidad.....	110
Tabla 4.21. Existencia de herramientas para la gestión de los cambios.....	111
Tabla 4.22. Frecuencia de valuación de la situación financiera.	112
Tabla 4.23. Rango de correlación de variables.....	113

Tablas Capítulo 5

Tabla 5.1. Características generales de los despachos intervenidos.....	124
Tabla 5.2. Formato de caracterización de procesos.....	141
Tabla 5.3. Formato de procedimiento.....	143
Tabla 5.4. Matriz de gestión de riesgos y oportunidades	145
Tabla 5.5. Matriz de gestión del cambio.....	149
Tabla 5.6. Comparación de resultados antes y después de la implementación del MOP.....	153
Tabla 5.7. Convergencias y divergencias del MOP en los despachos.....	164

Índice De Figuras

Figuras Capitulo 2

Figura 2.1. Representación de la estructura de la norma ISO 9001:2015 en relación con el ciclo PHVA.....	32
Figura 2.2. Estructura de alto nivel de las normas ISO.....	34
Figura 2.3. Principios del modelo EFQM	43
Figura 2.4. Estructura inicial del modelo EFQM	44
Figura 2.5. Estructura actual del modelo EFQM.....	45

Figuras Capitulo 3

Figura 3.1. Factores y pilares del Índice de Competitividad Global	70
Figura 3.2. Diamante de Porter	76

Figuras Capitulo 4

Figura 4.1. Antigüedad del despacho	89
Figura 4.2. Cantidad de colaboradores que laboran en el despacho.....	90
Figura 4.3. Distribución de la fuente de ingreso provenientes de sus clientes morales y físicas.....	90
Figura 4.4. Existencia de identidad corporativa.....	91
Figura 4.5. Despachos con filosofía empresarial.....	92
Figura 4.6. Resumen diagnostico despachos contables intervenidos	116

Figura Capitulo 5

Figura 5.1. Fases de intervención	121
Figura 5.2. Aproximación geográfica del municipio de Puebla.....	122
Figura 5.3. Etapas del proceso de diagnóstico.....	126
Figura 5.4. Etapas del proceso de diseño del MOP	133
Figura 5.5. Metodología DOFA por perspectivas.....	135
Figura 5.6. Esquema ejemplo de mapa de procesos	138
Figura 5.7. Situación inicial despacho A.....	153
Figura 5.8. Situación final despacho A.....	153
Figura 5.9. Situación inicial despacho B	154
Figura 5.10. Situación final despacho B.....	154
Figura 5.11. Situación inicial despacho C.....	155
Figura 5.12. Situación final despacho C	155
Figura 5.13. Situación inicial despacho D.....	156
Figura 5.14. Situación final despacho D	156
Figura 5.15. Situación inicial despacho E.....	157

Figura 5.16. Situación inicial despacho E	157
Figura 5.17. Resumen del nivel de implementación del MOP en los despachos contables intervenidos	158

I. INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en México, al igual que en gran parte de Latinoamérica, enfrentan un significativo rezago en términos de competitividad a nivel global. Este atraso se debe en gran medida a problemas persistentes en los métodos gerenciales y administrativos que han guiado sus actividades durante años. Estas metodologías, a menudo anticuadas y poco adaptativas, han impedido a muchas de estas empresas expandirse más allá del comercio local, limitando su capacidad para fidelizar clientes y mantenerse relevantes en un mercado cada vez más exigente.

La presente investigación se enmarcó en el estudio de cómo el Modelo de Operación por Procesos (MOP) puede influir en la mejora de la competitividad de los despachos contables en la ciudad de Puebla. La elección de este enfoque se justifica por la necesidad de analizar y entender cómo una gestión más sistemática y optimizada de los procesos internos puede contribuir a superar los desafíos actuales que enfrentan estas empresas. En un contexto global donde la competencia es feroz y el entorno empresarial cambia constantemente, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) juegan un papel crucial en la economía al generar empleo y contribuir al Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, estas empresas deben enfrentar numerosos retos que amenazan su sostenibilidad y crecimiento. La pandemia de COVID-19 ha exacerbado estos desafíos, revelando la fragilidad inherente en muchas MIPYMES y la necesidad urgente de fortalecer su resiliencia y capacidad para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

En México, y particularmente en el estado de Puebla, los despachos contables, como representantes del sector de servicios profesionales, no son ajenos a estas dificultades. A pesar de su alta concentración y relevancia dentro del tejido económico local, se enfrentan barreras significativas que limitan su desarrollo. Entre los obstáculos más destacados se encuentran la falta de una planeación estratégica adecuada, la carencia de

modelos de gestión eficientes, la limitada inversión en innovación y las dificultades para acceder a fuentes de financiamiento.

En el Capítulo 1, se introduce el planteamiento del problema central de la investigación, estableciendo el contexto en el cual se sitúa el estudio. Este capítulo tiene como objetivo proporcionar un panorama detallado sobre la importancia crucial de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) tanto a nivel global como local. Se destaca cómo estas empresas juegan un papel fundamental en la economía, contribuyendo significativamente a la generación de empleo y al Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, a pesar de su relevancia, las MIPYMES enfrentan desafíos significativos que afectan su capacidad para competir en el mercado internacional.

Entre estos retos se encuentran la falta de planeación estratégica, la carencia de modelos de gestión efectivos, la escasa inversión en innovación y las dificultades para acceder a financiamiento, estos desafíos han limitado la capacidad de los despachos para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante. Se explora la relevancia del Modelo de Operación por Procesos (MOP) como una posible solución para superar estos problemas.

El MOP, se basa en la identificación, análisis y optimización de los procesos internos, se presenta como un enfoque que podría mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y elevar la calidad de los servicios ofrecidos por los despachos contables. Este capítulo sienta las bases para la investigación al identificar la problemática central y justificar la necesidad de explorar el MOP como una herramienta para mejorar la competitividad.

El Capítulo 2 se centra en ofrecer el marco contextual necesario para situar la investigación dentro de un contexto más amplio y específico. Este capítulo inicia con una revisión de la clasificación de las empresas en México, considerando su tamaño y ubicación geográfica. Se proporciona una visión general de cómo las empresas están categorizadas,

desde microempresas hasta grandes corporaciones, y se exploran las características y particularidades de cada categoría, este análisis específico permite una comprensión más profunda del panorama empresarial local, particularmente en lo que respecta a los despachos contables.

El capítulo también aborda la normatividad aplicable a la investigación. Se revisan los modelos de gestión reconocidos internacionalmente que proporcionan un marco de referencia para la implementación del MOP. Entre estos modelos se incluyen las normas ISO, que establecen directrices para la gestión de la calidad y la estandarización de procesos, así como el modelo europeo para la excelencia empresarial (EFQM), que ofrece una estructura para la mejora continua y la gestión de la calidad. Esta revisión de la normatividad ayuda a situar el estudio dentro de un contexto normativo y organizacional que es relevante para la aplicación del MOP en los despachos contables en Puebla.

El Capítulo 3 proporciona el marco teórico fundamental para la investigación, ofreciendo una base conceptual sólida para entender el impacto del Modelo de Operación por Procesos (MOP) en la competitividad de las empresas. En este capítulo se revisan investigaciones previas sobre modelos de operación por procesos, explorando casos de éxito y los elementos diferenciadores que contribuyen a la efectividad de estos modelos en diferentes contextos.

Se abordan conceptos clave relacionados con la gestión de calidad, el modelo de operación por procesos y la competitividad. El capítulo analiza cómo la estandarización y la eficiencia organizacional, promovidas por el MOP, pueden influir en el desempeño y posicionamiento de las empresas en el mercado. Se explora la relación entre la implementación del MOP y la mejora en la calidad de los servicios, así como su impacto en la competitividad y el posicionamiento de las empresas en su sector. El análisis teórico se centra en cómo la adopción del MOP puede llevar a una mayor eficiencia operativa, una

mejor gestión de recursos y una mayor capacidad para adaptarse a las demandas del mercado, estableciendo una base sólida para comprender cómo y por qué el MOP puede ser una herramienta eficaz para mejorar la competitividad de los despachos contables en Puebla.

El Capítulo 4 describe el enfoque metodológico adoptado para llevar a cabo la investigación, detallando los métodos utilizados para evaluar el impacto del Modelo de Operación por Procesos (MOP) en la competitividad. Este capítulo es crucial para entender cómo se abordó el estudio, cómo se obtuvieron y analizaron los datos. Se empleó un enfoque metodológico mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para proporcionar una visión integral del impacto del MOP. Se detalla el diseño de la recolección de datos, que incluye encuestas realizadas a través de *Google Forms*, entrevistas en profundidad con los responsables de los despachos contables y una herramienta de autodiagnóstico desarrollada específicamente para esta investigación.

La validación del instrumento cuantitativo se realizó mediante el Alfa de Cronbach, y se explica cómo se llevó a cabo un análisis piloto para asegurar la validez y confiabilidad de los datos recolectados. Los datos cuantitativos se analizaron utilizando el *software IBM SPSS*, mientras que los resultados cualitativos se enfocaron en cuatro dimensiones clave para desarrollar un plan de intervención adaptado a cada despacho contable. Este capítulo ofrece una visión detallada del proceso metodológico, permitiendo entender cómo se identificaron las deficiencias y oportunidades de mejora en los despachos contables.

El Capítulo 5 se enfoca en el análisis detallado y la interpretación de los resultados obtenidos a través de las fases de intervención del Modelo de Operación por Procesos (MOP), se examina en profundidad las cuatro fases del proceso de intervención: diagnóstico, creación del MOP, implementación gradual y evaluación final. Se presenta un análisis exhaustivo de cada fase, incluyendo el diagnóstico inicial de los despachos

contables en relación con los requisitos del MOP, el diseño y desarrollo del modelo adaptado a las necesidades específicas de cada despacho, la implementación gradual del MOP para asegurar una integración efectiva sin interrumpir las operaciones diarias. Finalmente, se realiza una evaluación detallada de los resultados obtenidos tras la implementación del MOP, midiendo su impacto en la eficiencia operativa y la competitividad de los despachos.

El capítulo ofrece una interpretación detallada de los efectos del MOP, comparando los hallazgos con estudios previos y discutiendo las implicaciones teórico-prácticas. Además, se reconocen las limitaciones del estudio, se ofrecen recomendaciones para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas en el ámbito empresarial. Este análisis proporciona *insights* valiosos sobre la eficacia del MOP y su capacidad para mejorar la competitividad de los despachos contables en Puebla.

Esta investigación proporciona una visión integral sobre cómo la adopción del MOP puede contribuir a la mejora de la competitividad de los despachos contables en Puebla. Los resultados obtenidos no solo amplían el conocimiento existente en el campo de la gestión empresarial, sino que también ofrecen valiosos aportes tanto para la teoría como para la práctica, con el fin de fomentar el desarrollo y la sostenibilidad de las MIPYMES en un entorno económico cada vez más desafiante.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen el tejido empresarial de la economía global, generando empleo y contribuyendo significativamente al Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, a pesar de su importancia, estas empresas enfrentan numerosos desafíos, especialmente en un entorno cada vez más competitivo y dinámico. La pandemia de COVID-19 ha exacerbado estas dificultades, poniendo de manifiesto la fragilidad de muchas MIPYMES y la necesidad urgente de implementar estrategias para fortalecer su resiliencia y competitividad.

En México, y particularmente en el estado de Puebla, las MIPYMES del sector contable no son la excepción. A pesar de su gran número, estas empresas se enfrentan a una serie de obstáculos que limitan su crecimiento y sostenibilidad. Entre los principales desafíos se encuentran la falta de planeación estratégica, la carencia de modelos de gestión eficientes, la limitada inversión en innovación y la dificultad para acceder a financiamiento.

La presente investigación se centró en analizar el impacto del modelo de operación por procesos (MOP) en la mejora de la competitividad de los despachos contables en la ciudad de Puebla. Este modelo de gestión, basado en la identificación, análisis y optimización de los procesos internos, se presenta como una alternativa viable para que las MIPYMES incrementen su eficiencia, reduzcan costos y mejoren la calidad de sus servicios. Esto se llevó cabo con el propósito de identificar, ¿Cómo se relaciona el modelo de operación por procesos y la mejora de la competitividad de los despachos contables en la ciudad de Puebla?

Este estudio se justifica por la relevancia que tiene el fortalecimiento de las MIPYMES para el desarrollo económico local y nacional. Al analizar el impacto del MOP en despachos contables, se busca contribuir al conocimiento existente sobre las mejores

prácticas de gestión empresarial y proporcionar herramientas útiles para que estas empresas puedan mejorar su desempeño y enfrentar los desafíos del mercado actual. Los resultados obtenidos podrán ser generalizados a otras empresas del sector con características similares.

1.2 Problema de Investigación

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), son fundamentales en la economía del mundo, pues constituyen cerca del 90% del total de empresas existentes a nivel mundial, de acuerdo con Naciones Unidas las MIPYMES pueden considerarse como la columna vertebral en la sociedad actual, pues a nivel mundial representan el 90% de empresas existentes, y generan entre el 60% y 70% de empleo y su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) es del 50%, (Naciones Unidas, 2022). Las MIPYMES son de vital importancia en la economía global, pues sus aportes en la mejora de las condiciones de vida de la población son significativos, desafortunadamente como consecuencia de la pandemia generada por el Covid-19, muchas MIPYMES se vieron obligadas al cierre definitivo de sus establecimientos y al cese total de sus actividades, lo cual pone en riesgo a la economía mundial, de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) podría existir una recesión de la economía a nivel mundial, que será peor a la del 2009 (Gopinath, 2020). Resulta de vital importancia el apoyo de los gobiernos a nivel mundial, para el fortalecimiento de estos actores económicos, pues además las empresas enfrentan problemáticas derivadas de los métodos gerenciales empleados, los cuales no son adecuados por lo cual impiden el crecimiento de la empresa e incluso pueden ocasionar el cierre definitivo de la misma al no ser competitiva en su sector.

A nivel internacional las MIPYMES son un actor económico indispensable al ser las principales generadoras de empleo, en este sentido, es pertinente mencionar que las MIPYMES en la Unión Europea representan el 99% de las empresas existentes

(Gouardères, 2021), las cuales de acuerdo con (Costa, 2019) se ven afectadas y no logran ser competitivas por algunos factores como los que se mencionan a continuación:

- No hay planeación
- Los dueños no sienten interés por la capacitación o formación
- Los modelos de administración existentes no son eficientes
- La visión a futuro de empresa, por parte de los propietarios es escasa
- No existe control financiero
- No existe análisis estratégico para mejorar la empresa
- No existe liderazgo
- Se realizan inversiones, sin un análisis de dicha inversión
- No se realiza un adecuado proceso de costeo de producción y
- No se muestra interés por la innovación tecnología

Por otro lado en América latina y el Caribe las MIPYMES constituyen más del 99.5% de las empresas existentes y son generadoras del 60% de empleos formales (Banco de Desarrollo de America latina, 2019), pese a su gran aporte a la economía de la región solo el 45% de ellas sobreviven los dos primeros años, (Vargas, 2020), los cierres de las MIPYMES obedece a problemas de financiación, malos manejos administrativos, demanda limitada, altos costos de producción, recursos humanos y bajas ganancias (Henriquez, 2009), como consecuencia de estas dificultades las empresas en América Latina tienen un bajo nivel en cuanto a productividad, competitividad, eficiencia y crecimiento económico (Elorza, 2017). Como se evidencia en las líneas anteriores las problemáticas que enfrentan las empresas tanto en la Unión Europea como en Latinoamérica están relacionados con los ineficientes modelos de administración bajo los cuales se orienta su operación en el mercado.

Pese a la notoria representatividad de las MIPYMES a nivel latinoamericano, el aporte de las mismas al PIB es relativamente baja, esto revela la existencia de deficiencias en la productividad de las mismas, adicional a ello se evidencia el bajo nivel de competitividad de las empresas en el mercado global, pues tan solo un 10% de las MIPYMES latinoamericanas exportan parte de su producción. Para mejorar estos resultados es necesaria la articulación de los actores económicos que permitan aumentar la productividad y competitividad de las MIPYMES Latinas, otro factor que influye en la baja competitividad de las empresas es la estructura de productiva heterogénea y la tendencia a la especialización en productos de bajo valor agregado, mientras no se superen estas brechas los problemas de competitividad persistirán (Dini & Stumpo, 2020), para afrontar estas dificultades las MIPYMES deberán establecer estrategias que les permitan mejorar la gestión de sus procesos, logrando con ello aumentar su productividad y competitividad.

Por otra parte, en México las MIPYMES son consideradas factor clave de la economía toda vez que, de acuerdo con el Estudio, sobre la Demografía de los Negocios (EDN) realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) representa el 99.8% del total de negocios del país (INEGI, 2022). Sin embargo, según los reportes de diversas fuentes el 75% de las MIPYMES fracasan antes de cumplir los dos años en el mercado, el 80% antes de 5 años y el 90% no lograra mantenerse en el mercado hasta los 10 años. (Leon, 2022), Las principales causas del fracaso de las MIPYMES mexicanas de acuerdo con la Asociación de Emprendedores de México (ASEM, 2020) obedecen a factores como los que se mencionan a continuación:

- Falta de conocimiento del mercado 34%,
- Mala administración del negocio 32%,
- Problemas con los socios 25%,
- Falta de capital de trabajo 23%,

- Problemas para conseguir financiamiento 22%
- Falta de clientes 18%.

En relación a esto, en el caso específico de Puebla las MIPYMES representan el 99% de las empresas existentes, las cuales generan el 75.4% de los empleos de la ciudad (Tello, Hernández, & Larios, 2018), Estas empresas no pueden expandirse a mercados globales, solo distribuye a nivel local debido a que sus productos no cumplen con estándares de calidad para exportar y este es un fenómeno que se presenta en gran parte de las empresas a nivel Latinoamericano, debido a que una certificación requiere de una inversión importante, y muy pocas empresas pueden acceder a ellas, como consecuencia se han estandarizado diferentes modelos de calidad, menos rigurosos pues se enfocan en mejorar la gestión interna de las empresas y no en la certificación como eje principal.

En este sentido cabe resaltar que los aspectos primordiales a controlar por las empresas, en su camino hacia la competitividad están relacionados con la planeación estratégica, para lo cual es necesario tener control de las siguientes variables, tal como describen (Norton & Kaplan, 2000) en su libro: Cuadro de mando integral. 1) Control financiero, en el que generalmente las empresas no cuentan con un adecuado modelo de costos; 2) Cliente: las MIPYMES desconocen su cuota de participación en el mercado, no identifican su competencia y no desarrollan un marketing acorde a sus necesidades; 3) Procesos internos, las MIPYMES gestionan con técnicas familiares tradicionales en las que no se controla ni se identifican las variables que intervienen en la producción y se desconocen las leyes aplicables; finalmente 4) Aprendizaje y desarrollo, Es común que las empresas no disponen los recursos que permitan realizar innovación tecnológica, así mismo las actividades de capacitación del recurso humano que labora en la MIPYME, son limitadas y en algunos casos nula.

Desafortunadamente, los dueños de las empresas no reconocen aun la importancia de contar con sistemas de gestión que les permitan controlar de forma eficiente la operación y los riesgos derivados de la misma, frente a esto Palacio, Guadalupe, Mantilla y Relevo, en su investigación aplicada a 267 MIPYMES del distrito metropolitano de Quito, concluyen que la materialización de los riesgos y sus consecuencias negativas, son más evidentes en las empresas que no cuentan con métodos de control preventivos o actividades correctivas, puesto que esta carencia no les permite anticipar ni corregir cualquier desviación interna o externa que pueda surgir y afectar la operación. (Palacio, Guadalupe, Mantilla, & Relevo, 2018). Por tanto, cuando no sea posible implementar un sistema de gestión, sería conveniente establecer un modelo de operación por procesos.

No operar bajo un modelo de operación y control por procesos, ocasiona que la empresa no detecte errores importantes dentro de sus procesos productivos, ni factores clave de éxito o áreas de oportunidad, como consecuencia no contará con visión clara para establecer su planeación estratégica, en la cual establezca las metas a mediano o largo plazo, por lo que el enfoque de la MIPYME será responder a las necesidades del día a día. Las posibles consecuencias de no contar con un horizonte claro podrían ser: 1) Sobrecostos de producción, derivados de una deficiente planeación de la misma, 2) Pérdida de clientes, debido a la ausencia de competencias del personal de servicio al cliente, por una inadecuada o inexistente capacitación, para garantizar atención oportuna, coincidiendo con (Arista & González, 2018), quienes afirman que una de las principales causas radica en no atender los clientes a tiempo y esto conlleva a dejar de facturar, si bien es cierto que llegarán nuevos clientes que adquirirán el producto, existe una consecuencia más grave que es faltar a un principio fundamental de calidad que es la satisfacción del cliente. Siendo la calidad un factor de vital importancia, para cualquier empresa, pues en una economía globalizada como la actual, el cliente tiene a su alcance innumerables opciones para obtener el producto

o servicio, bajo las condiciones que desea, por lo que la fidelización del cliente a la marca se convierte en un reto cada vez mayor, es allí donde una adecuada operación de los procesos internos de cada empresa puede marcar la diferencia.

Si bien es cierto, ninguna empresa estaba preparada para una contingencia como la presentada a causa del covid-19, las micro y las PYMES son de las más afectadas, debido a que no cuentan con ningún respaldo o plan de acción para hacer frente a cambios exigidos por su entorno, en este sentido dentro de las empresas mayormente afectadas a nivel mundial son las empresas dedicadas a servicios empresariales y las de actividades financieras, (CEPAL, 2020), en México una de cada cinco empresas se vieron obligada a cierre total, para el año 2020 se registra la muerte de 1,010,857 de empresas y en 2021 hasta octubre se registró la muerte de 1,583,930 empresas, de este último el 33.02% corresponde microempresas y el 21.1% corresponde a PYMES, (INEGI, 2021). De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), en el estado de Puebla, existen 779 MIPYMES, registradas para la actividad económica (5412) servicios de contabilidad, auditoría y servicios asociados, clasificadas así, 92% (715) microempresas, 8,08% (63) son pequeñas empresas y 0,01% (1) clasifica como mediana empresa. Específicamente en la ciudad de Puebla están ubicadas 373 MIPYMES que representan el 43,26% de total del estado, de la cuales el 87,3% (326) clasifican como microempresa, 12,3 (46) son pequeñas empresas y el 0,26% (1) clasifica como mediana empresa (DENUE, 2022).

A continuación, se presenta la pregunta de investigación, hipótesis general, Operacionalización de variables y objetivo de la investigación.

1.3 Preguntas de Investigación

La pregunta de investigación de la presente investigación es:

¿Cómo se relaciona el modelo de operación por procesos y la mejora de la competitividad de los despachos contables en la ciudad de Puebla?

1.4 Hipótesis de la Investigación

La hipótesis de la presente investigación es de tipo causal, a continuación, se presenta:

El modelo de operación por procesos, es directamente proporcional con la mejora de la competitividad de los despachos contables de la ciudad de Puebla.

1.5 Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables del presente trabajo se aplicó de la siguiente forma:

- **Variable independiente / causa:** Modelo de operación por procesos
- **Variable dependiente / efecto:** Competitividad

1.6 Objetivos de la Investigación

1.6.1 General

Determinar la relación que existe entre el modelo de operación por procesos y la mejora de la competitividad de los despachos contables de la ciudad de Puebla.

1.6.2 Particulares

- Diagnosticar el estado actual de los despachos contables de la ciudad de Puebla, para identificar las áreas de oportunidad que les permite ser más competitivos
- Identificar los aspectos necesarios para realizar una adecuada operación por procesos en los despachos contables de la ciudad de Puebla.
- Proponer modelo de operación por procesos, ajustado a las necesidades de los despachos contables, para mejorar los procesos internos encaminado a incrementar la competitividad.

Una vez presentada la información correspondiente a la pregunta de investigación, hipótesis, Operacionalización de variables y objetivos de la investigación, se describe a continuación los elementos que justifican la realización de la presente investigación.

1.7 Justificación de la Investigación

La gestión empresarial, es un factor imprescindible para que una empresa pueda alcanzar un nivel de excelencia organizacional significativo que le permita posicionarse en la mente del cliente como la preferida y por ende ser más competitiva, es importante aclarar que la gestión empresarial es el conjunto de estrategias que conducen a la empresa a obtener resultados positivos, en este sentido la gestión organizacional es la responsable de definir procesos, realizar control y adecuada asignación de recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos), en efecto una correcta gestión lleva indudablemente a la empresa a ser más productiva, sostenible y competitiva, los modelos gerenciales más eficientes son: 1) Gestión por resultados (GPR) 2) Gestión democrática 3) Gestión basada en procesos 4) Gestión centralizada (Consultoría organizacional Pro optim, 2020).

En relación a lo anterior es posible indicar que el Modelo de gestión basado en procesos o también conocido como modelo de operación por procesos, se posiciona como uno de los mejores sistemas de organización empresarial para alcanzar índices de calidad significativos, así como mejor productividad y excelencia empresarial, los resultados positivos han extendido la aplicación de este modelo de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo independientemente del tamaño o sector económico donde desarrolla su actividad (Castellnou, 2021).

Como se ha dicho arriba la gestión organizacional por procesos es una de las metodologías de gestión con mayor aceptación, su utilidad fundamental es la orientación para el cumplimiento de la misión de la organización que lo implementa, cuyo enfoque está en lograr la satisfacción del cliente y otras partes interesadas. Implantar el modelo de

operación por procesos, exige no solo una nueva visión de los procesos, sino que además motiva la generación de valores agregados, en cada variante que intervenga en todo el modelo (Hernández, Martínez, & Cardona, 2015).

En base a lo anterior es posible señalar que la operación por procesos tiene un significado mayor a mapear las actividades desarrolladas por la empresa, va más allá de proponer para cada paso del trabajo un nombre que lo identifique, cada organización es un sistema por tanto funciona como un conjunto de procesos, es a partir de este paso que resulta relevante la identificación y el mapeo de estos procesos pues a través de ellos se logra una correcta planificación de actividades, así como la designación de responsabilidades y el uso adecuado de los recursos disponibles, con el propósito de lograr lo planeado. (Scucuglia, citado por quintero & flores, 2020)

Aunado a lo anterior Pérez indica que la operación por procesos hace compatible las necesidades organizacionales internas con la satisfacción del cliente (Pérez, 2009). Este pudiera ser otro de los factores de éxito de este modelo de gestión pues se logra orientar todos los esfuerzos y recursos disponibles para responder a las necesidades internas de la empresa y simultáneamente se responde a las necesidades de los clientes, sin sobre esfuerzos o costos adicionales.

Es necesario resaltar que la operación por procesos, no tiene como finalidad detectar errores en los servicios, su propósito es lograr entender de la mejor manera los procesos de tal forma que se identifiquen fácilmente las posibles desviaciones del mismo, para corregir dichas tendencias y evitar resultados defectuosos, así mismo la operación por procesos está orientada a realizar procesos competitivos que estén preparados para reaccionar de forma automática ante los cambios, mediante la constante evaluación de la capacidad de cada proceso, la flexibilidad estructural, la mejora continua y la orientación de las actividades hacia la satisfacción del cliente (Ministerio de fomento, 2005). Al desarrollar

una gestión adecuada mediante procesos será más factible par los dueños de la PYMES controlar las posibles desviaciones, los efectos no deseados y la flexibilidad o fácil adaptación a los cambios les permitirá ser cada vez más competitivas en su sector.

En este sentido vale la pena aclarar que en el ámbito empresarial competitividad puede entenderse como una capacidad que debe ser desarrollada por cada empresa, de forma continua la cual depende en gran medida de las competencias del personal que labora en la empresa (Castillo, Bravo, Rivas, Florián, & Deza, 2021), a su vez puede entenderse como la capacidad para adquirir y sostener una ventaja competitiva, término que surge en la década de los 80 con el análisis de Michael Porter sobre la ventaja y estrategia competitiva (Arboleda, 2016). En este sentido la competitividad en la PYMES puede mejorarse mediante la adecuada gestión del talento humano, innovación y tecnología en los procesos, como también mediante administración estratégica y la calidad.

A nivel empresarial la competitividad de acuerdo con (Ibarra, Gonzalez, & Demuner, 2017) puede analizarse a través de ocho dimensiones, las cuales de forma combinada determinan que tan competitiva es una empresa estas dimensiones son:

- **Planeación estratégica:** objetivos, metas, políticas, análisis del entorno, planes de contingencia
- **Producción y operaciones:** Proceso de producción, certificaciones, flexibilidad productiva, desarrollo de nuevos productos y procesos, planeación de materiales e insumos
- **Aseguramiento de la calidad:** Normatividad, grupos de trabajo y retroalimentación, procesos certificados
- **Comercialización:** políticas de venta, distribución, relación cliente-proveedor, satisfacción del cliente, investigación e mercados

- **Contabilidad y finanzas:** Estructura de costos, administración financiera, estrategias fiscales, pago de impuestos, inventarios
- **Recursos humanos:** Proceso de reclutamiento y selección, capacitación, rotación y clima laboral, seguridad e higiene, compensación
- **Gestión ambiental:** Programa de manejo de desechos, políticas de reciclaje y normatividad
- **Sistemas de información:** Tecnologías de la información, sistematización y planes de contingencia.

La competencia es el núcleo principal para el éxito o fracaso de las empresas, mediante la competencia se determinan las actividades conjuntas pertinentes para que la organización logre el máximo desempeño, lo que implica innovación y una cultura de cooperación entre los colaboradores, así como estrategia de competitividad acertada, enfocada en la búsqueda de una posición favorable de la empresa frente a su competencia (Cedeño & Benavides, 2019).

En relación a esto, las PYMES pese a ser parte fundamental en la economía global, gran parte de ellas no alcanzan la competitividad deseada, como consecuencia de sus debilidades en factores internos y externos que generan por lo general el cierre definitivo de las mismas, por lo que se requiere que estas logren mejorar sus procesos administrativos apoyados en técnicas y procesos para facilitar la toma de decisiones y el correcto funcionamiento organizacional. (Navarro Silva, 2018).

Tal como se indica anteriormente las MIPYMES desempeñan un rol fundamental en el desarrollo de la economía a nivel mundial, por lo que será necesaria esta investigación con la que se pretende demostrar que la gestión bajo el modelo de operación por procesos, puede considerarse como herramienta de gestión empresarial que favorecerá la creación

de estrategias competitivas que permitan a las PYMES ser más competitivas en sus respectivos mercados.

A continuación se mencionan los beneficios principales que aportará la presente investigación:

- Diagnosticar el estado actual de la competitividad de los despachos contables, documentando los resultados, los cuales servirán como insumo para determinar planeación estratégica que se ajuste a la situación real de cada empresa objeto de estudio.
- Construir una metodología que facilite la propuesta de un Modelo de operación por procesos, que pueda ser útil para las PYMES dedicadas a la prestación de servicios financieros, posterior a esto medir el impacto generado por el modelo de gestión implantado frente al incremento de competitividad de las mismas en su sector.

1.7.1 Valor Teórico

El presente trabajo, aportará información teórica con respecto a:

- Estado actual de la competitividad y los modelos de gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas en México.
- Definiciones, conceptos, clasificación sobre: Estilos de gestión empresarial y competitividad
- Modelo de operación por procesos, que podrá ser replicable o servirá como guía para el diseño de futuros modelos de operación por procesos como principal herramienta de gestión de las PYMES.

1.7.2 Valor Metodológico

- Aportar un diseño específico de herramienta que permita determinar las metodologías de gestión empleadas en las PYMES en México.

- Diseño de una metodología para recolección de datos acerca de las técnicas de gestión desarrolladas en las PYMES
- Aportar un modelo de operación por procesos como herramienta para la mejora competitiva de las PYMES en Puebla, Puebla.

1.7.3 Valor Institucional.

Fomentar el fortalecimiento y competitividad de las PYMES, dedicadas a la prestación de servicios contables y/o financieros, al proporcionar un modelo de gestión que les permita identificar y aprovechar las oportunidades de crecimiento en su sector.

1.8 Alcances y Limitaciones

1.8.1 Alcances

Para la realización del presente trabajo, es necesario justificar las siguientes delimitaciones:

1.8.1.1 Alcance Espacial.

El estudio se realizó en diversos despachos contables pertenecientes al colegio profesional de contadores en la ciudad de Puebla, Puebla – México.

1.8.1.2 Alcance Temporal.

El estudio se realizó en el periodo comprendido entre el otoño de 2023 al otoño de 2024.

1.8.2 Limitaciones:

Para la realización del presente trabajo de investigación las principales limitaciones serán la disponibilidad que tengan las empresas (despachos contables), primero para ser intervenidas y conocer a detalle los procesos que se desarrollan y segundo para que los colaboradores y directivos respondan con objetividad los cuestionamientos que se realicen y con las respuestas obtenidas diseñar el modelo planteado.

Adicionalmente la siguiente limitación tiene que ver con el tiempo que se cuenta para la elaboración del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL

2.1 Introducción

En este capítulo se presenta el contexto empresarial de la investigación, iniciando por la aclaración de los criterios bajo los cuales se clasifica una empresa según su tamaño, posterior a ello se describen las empresas a nivel país (México) desagregado por tamaño y entidad federativa, posterior a ello se describen las empresas a nivel estado (Puebla) clasificado por distrito, seguido de la clasificación de las empresas en la ciudad de Puebla clasificado según la actividad económica desarrollada, consecutivamente se presentan las empresas de la ciudad de Puebla que se dedican a prestar servicios de contabilidad, finalizando con la descripción de la población objeto de estudio es decir los despachos contables pertenecientes a la asociación mexicana de contadores de Puebla.

Adicional al contexto empresarial, se realiza un acercamiento a la normatividad aplicable a esta investigación, empezando por los modelos de gestión más reconocidos a nivel internacional, por sus excelentes resultados en gestión empresarial exitosa iniciando por la normatividad ISO donde se describen sus elementos, entre ellos el enfoque a procesos y luego se describe de manera general cada uno de los capítulos de la estructura de alto nivel tomando como base el sistema de gestión de calidad, seguido de esto se realiza una descripción del modelo europeo para la excelencia empresarial describiendo de manera breve su estructura y elementos que garantizaran el éxito en su implementación, finalmente se describe de manera general algunos aspectos legales que se deben tomar en cuenta para una gestión empresarial adecuada en México.

2.2 Contexto Empresarial

En este apartado se presenta de manera general las MIPYMES existentes en México, para ello es necesario aclarar que se considera micro, pequeña, mediana o gran empresa en México, las cuales de acuerdo con Murillo pueden clasificarse de la siguiente manera: (Murillo, 2022).

- **Microempresa:** Aquellas que generen ventas anuales de hasta por 4 millones de pesos.
- **Pequeña empresa:** Aquellos negocios que generen ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos.
- **Mediana empresa:** En el sector comercio serán aquellas empresas que facturan entre 100 y 250 millones de pesos anuales y tienen un tope máximo de 235. Por otra parte, en el sector industrial serán aquellas que facturan entre 100 y 250 millones con tope máximo de 250.
- **Gran empresa:** Aquellos negocios dedicados a los servicios generan ventas superiores a los 250 millones de pesos.

Por otra parte, de acuerdo con el Diario Oficial de la federación (DOF) las empresas de acuerdo al número de empleados pueden clasificarse según lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 2. 1.

Clasificación de las empresas según número de empleados

Sector	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Industria	0-30	31-100	101-500	501 en adelante
Comercio	0-5	6-20	21-100	101 en adelante
Servicios	0-20	21-50	51-100	101 en adelante

Nota. Elaboración propia a partir de información de la Secretaría de comercio y Fomento industrial, (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, 1999).

A continuación, se presenta de manera general el número de empresas existentes en México:

2.2.1 Las Empresas en México

El número total de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas existentes en cada entidad federativa de México se describe en la tabla 2.2. Este análisis se realiza atendiendo al criterio del número de empleados que cada empresa mantiene, lo que permite una comprensión detallada de la distribución empresarial a nivel nacional.

Se ofrece una visión desglosada de cómo se distribuyen las empresas en las distintas categorías de tamaño dentro de cada entidad federativa. La tabla facilita la identificación de las regiones con mayor concentración de empresas en cada categoría, proporcionando datos cruciales sobre la estructura empresarial de México.

A través de la revisión de estos datos, es posible apreciar la heterogeneidad en la distribución de empresas, lo cual proporciona una base sólida para entender la composición del tejido empresarial en México.

Tabla 2. 2.*Tipo y número de empresas en México por entidad federativa*

Entidad federativa	Tamaño de la empresa				Total por entidad federativa
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Aguascalientes	56,428	4,229	460	528	61,645
Baja California	111,276	11,861	1,356	1,482	125,975
Baja California Sur	31,910	3,167	312	356	35,745
Campeche	38,279	2,773	296	264	41,612
Ciudad de México	431,853	31,627	4,799	6,027	474,306
Coahuila	103,636	8,507	972	1,350	114,465
Colima	35,330	2,680	279	222	38,511
Chiapas	208,675	8,880	674	595	218,824
Chihuahua	115,806	9,929	1,012	1,392	128,139
Durango	61,643	4,156	423	513	66,735
Guanajuato	255,093	14,244	1,485	1,721	272,543
Guerrero	162,229	6,483	592	479	169,783
Hidalgo	132,953	5,224	549	529	139,255
Jalisco	350,502	22,703	2,356	25,071	400,632
México	668,773	25,408	2,825	3,400	700,406
Michoacán	248,605	9,831	899	800	260,135
Morelos	106,084	4,456	478	421	111,439
Nayarit	62,186	3,388	297	281	66,152
Nuevo León	163,063	17,959	2,252	2,818	186,092
Oaxaca	241,434	8,325	593	498	250,850
Puebla	328,340	12,774	1,288	1,177	343,579
Querétaro	86,212	6,354	781	1,037	94,384
Quintana Roo	59,189	5,677	685	734	66,285
San Luis Potosí	105,686	6,191	704	814	113,395
Sinaloa	112,022	9,632	1,020	927	123,601
Sonora	106,793	9,994	1,083	1,075	118,945
Tabasco	79,617	5,297	566	487	85,967
Tamaulipas	121,783	9,069	926	1,163	132,941
Tlaxcala	79,447	2,516	263	266	82,492
Veracruz	308,322	15,481	1,584	1,334	326,721
Yucatán	121,606	7,369	704	709	130,388
Zacatecas	65,548	3,152	332	288	69,320
Total por tamaño	5,160,323	299,336	32,845	58,758	5,551,262

Nota. Elaboración propia a partir de información tomada del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, (DENUE, 2023).

De acuerdo a los datos presentados en la tabla 2.2, las micro y pequeñas empresas son las más representativas del país ya que constituyen el 93% y 5% respectivamente, por su parte las medianas y grandes empresas simbolizan tan solo un 1% respectivamente.

2.2.2 Las Empresas en el Estado de Puebla

En el estado de Puebla, hasta el 22 de abril de 2023, el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) reporta un total de 345,773 empresas registradas (DENUE, 2023). Esta cifra refleja la diversidad y la densidad del tejido empresarial en la región, abarcando todos los tamaños y sectores económicos sin distinción. La Tabla 2.3 proporciona una distribución detallada de estas empresas, segmentadas por distrito, lo cual permite una visión más precisa de la concentración empresarial en cada área del estado. Este desglose es fundamental para entender la distribución geográfica de las actividades económicas y para identificar las áreas con mayor densidad empresarial.

El análisis de los datos presentados en la Tabla 2.3 ofrece una perspectiva integral sobre cómo se distribuyen las empresas en Puebla, facilitando la identificación de zonas con alta concentración de unidades económicas y aquellas con menor presencia.

Tabla 2. 3.*Número de empresas en Puebla por distrito*

Distrito	Municipios que lo conforman	Total empresas
1.	Xicoteppec de Juárez.	9.959
2.	Huachinango de Degollado.	9.407
3.	Zacatlán.	10.492
4.	Zacapoaxtla.	7.608
5.	Tlatlauquitepec.	8.005
6.	Teziutlán.	11.466
7.	San Martín Texmelucan de Labastida.	16.201
8.	Huejotzingo.	13.876
9.	Heroica Puebla de Zaragoza.	14.274
10.	Heroica Puebla de Zaragoza.	14.274
11.	Heroica Puebla de Zaragoza.	14.274
12.	Amozoc de Mota.	15.104
13.	Tepeaca.	14.922
14.	Ciudad Serdan.	9.934
15.	Tecamachalco.	14.671
16.	Heroica Puebla de Zaragoza.	14.274
17.	Heroica Puebla de Zaragoza.	14.274
18.	Cholula de Rivadavia.	18.651
19.	Heroica Puebla de Zaragoza.	14.274
20.	Heroica Puebla de Zaragoza.	14.274
21.	Atlixco.	12.537
22.	Izucar de Matamoros.	14.107
23.	Acatlán de Osorio.	12.958
24.	Tehuacán.	28.377
25.	Tehuacán.	2.254
26.	Ajalpan.	15.325
Total		345.773

Nota. Elaboración propia a partir de información tomada del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2023).

La tabla anterior muestra el número total de empresas existentes en el estado de Puebla, de las cuales es necesario indicar que el 96% son micro empresas, el 4% son pequeñas empresas, mientras las medianas empresas representan el 0.37% y las grandes un 0.34%.

2.2.3 Las Empresas en la Ciudad de Puebla

En la ciudad de Puebla, de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2023), se registran un total de 95,069 empresas. Esta cifra abarca una amplia gama de sectores económicos, reflejando la diversidad de actividades comerciales y empresariales en la ciudad. La clasificación detallada de estas empresas, que se presenta en la tabla 2.4, ofrece una visión más precisa de cómo se distribuyen las unidades económicas según su actividad principal. Esta información es esencial para entender las áreas de mayor y menor concentración empresarial, permitiendo una evaluación más completa del panorama económico local.

El desglose de empresas por actividad económica proporciona un panorama claro de las dinámicas comerciales en Puebla, identificando los sectores predominantes y aquellos menos representados.

Tabla 2. 4.*Número de empresas en la ciudad de Puebla según actividad económica*

N°	Actividad económica	Total Empresas
1.	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza.	14
2.	Minería.	88
3.	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final.	71
4.	Construcción.	688
5.	Industrias manufactureras.	7,554
6.	Comercio al por mayor.	3,195
7.	Comercio al por menor.	39,647
8.	Transportes, correos y almacenamiento.	560
9.	Información en medios masivos.	278
10.	Servicios financieros y de seguros.	1,654
11.	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	1,376
12.	Servicios profesionales, científicos y técnicos.	2,397
13.	Corporativos.	2
14.	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.	1,546
15.	Servicios educativos.	2,799
16.	Servicios de salud y de asistencia social.	4,652
17.	Servicios de esparcimiento culturales y deportivo, y otros servicios recreativos.	1,087
18.	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.	12,642
19.	Otros servicios excepto actividades gubernamentales.	14,276
20.	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales.	543

Nota. Elaboración propia a partir de información tomada del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, (DENUE, 2023).

La tabla anterior muestra el número total de empresas existente en la ciudad de Puebla, según actividad económica, encontrando que la principal actividad económica desarrollada es el comercio al por menor, pues allí se concentra el 41,70% de las empresas

existentes, seguido de otros servicios excepto actividades gubernamentales con un 15,02%; y servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas con un 13,30% y finalmente industrias manufactureras con un 7,95%.

2.2.3.1 Los Despachos Contables en la Ciudad de Puebla.

En cuanto a los despachos contables registrados para la actividad económica (541211) Servicios de contabilidad y auditoría en la ciudad de Puebla se cuenta con la información que se presenta en la tabla 2.5.

Tabla 2. 5.

Número de despachos contables en la ciudad de Puebla

Actividad económica	Tamaño de la empresa				Total empresas
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
(541211) Servicios de contabilidad y auditoría	298	42	1	3	344

Nota. Elaboración propia a partir de información tomada del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, (DENUE, 2023).

Se considera importante esta información toda vez que representa la población objetivo para la presente investigación.

2.2.3.1.1 Los Despachos Contables Pertenecientes a la Asociación Mexicana de Contadores De Puebla.

En relación a los despachos contables perteneciente a la asociación mexicana de contadores, se tomaron en cuenta para la presente investigación aquellos ubicados en la ciudad de Puebla pertenecientes al colegio profesional de contadores de Puebla.

De acuerdo con la información suministrada por el presidente del colegio profesional de contadores, el Contador público Rubén de La Fuente Ruiz, existen 71 despachos contables vinculados al colegio profesional de contadores.

Adicional al contexto empresarial resulta imprescindible describir el contexto normativo y legal aplicable a la presente investigación, puesto que son base fundamental para comprender los elementos esenciales de un modelo de operación por procesos.

2.3 Contexto Normativo

2.3.1 Normatividad

Para la presente investigación, resulta de vital importancia tomar en cuenta la normatividad existente que sirve como marco de referencia para la formulación de modelos de operación por procesos, pues dentro de sus enfoques incluyen la mejora continua y la operación por procesos como ejes fundamentales, en este sentido a nivel internacional se reconoce la normatividad emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y el modelo emitido por la fundación europea para la gestión de la calidad reconocido como modelo de excelencia (EFQM) cuyas siglas surgen de su nombre inglés: *European Foundation for Quality Management*.

A continuación, se realizó una breve introducción a ambos modelos y se presenta de forma general la principal normatividad legal que deben cumplir las empresas en México.

2.3.1.1 Normatividad ISO 9001:2015.

La norma ISO 9001:2015 forma parte la familia 9000 emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO), la cual establece los requisitos para la implementación del sistema de gestión de calidad, a continuación, se describen las características y se presenta la estructura de la misma.

2.3.1.1.1 Enfoque a Procesos.

El enfoque a procesos se menciona en el apartado 0.3 de la norma ISO 9001:2015 y de acuerdo con Bravo citado por Garcés y Cerveleon, consiste en la división del sistema y la identificación de la relación existente entre los procesos, con el propósito de establecer

mejoras individuales en cada uno de ellos y con ello lograr una mejora global (Bravo citado por Garcés y Cerveleon, 2019).

En este sentido de acuerdo con Pacheco quien es citado por Mejía, (Pacheco 2017, citado por Mejia 2020) cada empresa es un sistema, por lo cual funciona como un conjunto de procesos, en consecuencia, su correcta identificación y mapeo contribuyen a una adecuada planeación de actividades, determinando responsables y la gestión adecuada de los recursos que tiene la empresa a disposición. La norma promueve el enfoque a procesos con el propósito de incrementar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, para lo cual propone el apartado 4.4 en el que establecen los requisitos fundamentales para la adopción de un enfoque basado en procesos. Este enfoque resulta importante pues aporta al incremento de la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos.

La implementación del enfoque a procesos en una empresa involucra la determinación y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el propósito lograr los resultados previstos conforme a la política del sistema y la planeación de la organización, una adecuada operación por procesos puede lograrse con mayor facilidad empleando el ciclo PHVA.

2.3.1.1.2 Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) se menciona en el apartado 1.3 de la norma ISO 9001:2015 y se agrega como un aspecto fundamental en el enfoque basado en procesos, para lo cual la norma relaciona cada etapa del ciclo PHVA con los diferentes capítulos de las normas (Mejia, 2020). De acuerdo con este autor el ciclo comprende los aspectos que se describen a continuación:

- **Planear:** Para la norma esta etapa comprende, A) Determinar los objetivos y procesos, del sistema; B) Determinar los recursos que serán necesarios para

lograr los resultados previstos cumpliendo las políticas de la organización, alcanzando la satisfacción de las necesidades del cliente; C) La determinación de metodologías para identificar y abordar los riesgos y las oportunidades y D) la determinación de los recursos requeridos para la implementación del sistema. Esta etapa comprende los capítulos 4, 5 y 6 de la norma ISO 9001:2015.

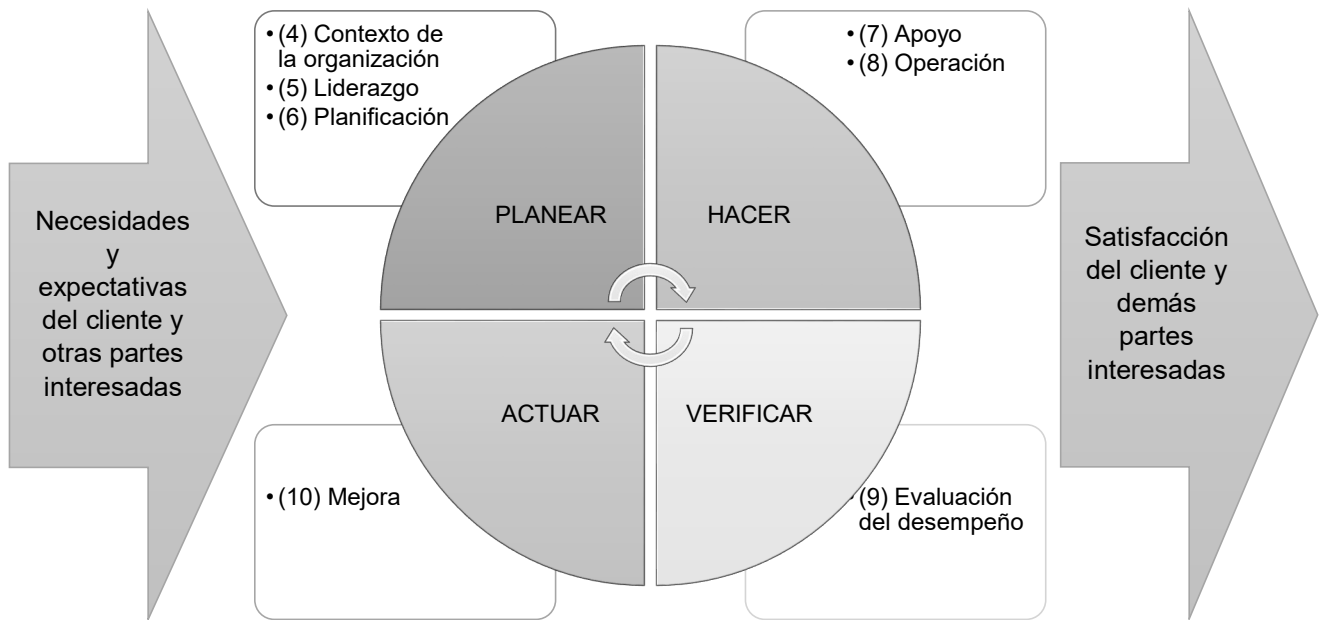
- **Hacer:** Esta etapa corresponde a la implementación de lo que se ha planificado, para lo cual resulta imprescindible que la empresa determine y proporcione los recursos que se requieran para garantizar el diseño, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema en la empresa, para lo cual es necesario evaluar: A) Las capacidades y limitaciones internas y B) Que se requiere obtener de proveedores externos, esta etapa en la norma comprende los capítulos 7 y 8.
- **Verificar:** Esta etapa corresponde al seguimiento y la medición de los procesos, productos y servicios generados frente a las políticas, objetivos, requisitos y actividades planeadas en la primera etapa del ciclo, así mismo, comunicar los resultados obtenidos. Para ello la norma indica que es necesario que la empresa determine: A) Métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios e idóneos para garantizar resultados válidos; B) Cuando se debe llevar a cabo las actividades de seguimiento y medición; C) Cuando se analizarán y evaluarán los resultados obtenidos en el seguimiento y medición y D) Cuando comunicar a la alta dirección los resultados de las actividades de seguimiento. Esta etapa en la norma comprende el capítulo 9.
- **Actuar:** Esta etapa pretende que la empresa determine las oportunidades de mejora y seleccione e implemente cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del cliente, para lo cual es necesario que la empresa determine: A)

Mejoras en productos y servicios considerando las necesidades y expectativas del cliente; B) Acciones enfocadas a corregir, prevenir o reducir efectos no deseados y C) Mejorar el desempeño y eficacias del sistema de gestión implementado. Esta etapa en la norma comprende el capítulo 10.

La relación de los capítulos de la norma en relación al ciclo PHVA, puede verse reflejado en la siguiente figura 2.1.

Figura 2. 1.

Representación de la estructura de la norma ISO 9001:2015 en relación con el ciclo PHVA



Nota. Elaboración propia a partir de *International Organization for Standardization*, norma 9001. (ISO 9001, 2015). Los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos con los que se relacionan en la Norma ISO 9001:2015.

2.3.1.1.3 Enfoque Basado en Riesgos.

De acuerdo con este enfoque de la norma es indispensable que la empresa desarrolle actividades específicas para abordar los riesgos y las oportunidades, que garanticen el aumento de la eficacia del sistema, la mejora en los resultados y la prevención de los efectos no deseados mediante la implementación de acciones correctivas. La norma no indica que metodología específica se debe utilizar para la identificación, análisis y evaluación de los riesgos detectados en los procesos, sin embargo, esta gestión es indispensable para eliminar las fallas que pueden derivar de los riesgos detectados, los riesgos a evaluar son de tipo operacional es decir los directamente relacionados con los procesos o actividades de la empresa, no se relacionan los riesgos laborales ni situaciones de emergencia (Escuela Europea de Excelencia, 2020).

2.3.1.1.4 Estructura de Alto Nivel.

La principal característica de la familia de normas ISO es su estructura de alto nivel, éste es un elemento normativo para el desarrollo de normas, el cual, a través de la unificación de la estructura, el texto y vocabulario, permite estructurar y alinear los sistemas de gestión ISO, lo que facilita la integración entre las diferentes normas y el establecimiento de verdaderos sistemas integrados de gestión, que permitan la obtención de beneficios en cuanto a la mejora de la eficacia y la disminución de esfuerzos, costos y burocracia. (Rodríguez & Pedraza, 2017).

En este sentido y de acuerdo con Navarro la estructura de alto nivel, estandariza y organiza la distribución interna de los requisitos de la familia de normas ISO, bajo una estructura común, (Navarro, 2016), en la figura 2.2, se muestra la estructura de alto nivel.

Figura 2. 2.

Estructura de alto nivel de las normas ISO



Nota. Elaboración propia a partir de Navarro, (Navarro, 2016).

La figura anterior representa la estructura de alto nivel, propuesta por la ISO, la cual consta de 10 capítulos los cuales se explican de forma general a continuación:

Capítulo 1: Corresponde al objeto y campo de aplicación, en éste se indica el objetivo y los casos en los que la norma puede ser aplicada. (Amaya, 2020).

Capítulo 2: Corresponde a las referencias normativas y en se mencionan las normas y publicaciones relevantes o pertinentes en relación a la norma. (Viloria, 2015).

Capítulo 3: Corresponde a los términos y definiciones, en este capítulo, por decisión de las directivas, en el 2014 en todas las normas ISO se incluyen conceptos comunes como: Partes interesadas, Riesgo, Información documentada, entre otros, los cuales tienen impacto en todas las nuevas normas de gestión o las actualizaciones futuras de las normas ya existentes, pues esta terminología es parte común en todas las normas ya que estas deben incorporar prácticas asociadas en sus requisitos. (Forbes, 2014).

Capítulo 4: Corresponde al contexto y en él se incluyen requisitos orientados a que las empresas entiendan su entorno, las necesidades de las partes interesadas, y adicional a ello defina como información documentada el alcance del sistema, en relación a esto los procesos son elementos requeridos cuando se define un sistema de gestión, a su vez el

sistema debe ser coherente y estar alineado al propósito organizacional, por lo cual un impacto significativo en relación con los procesos es la correcta alineación del sistema con la planeación estratégica de la organización. (Parra, De la Ossa, & Ruiz, 2021).

A continuación, en la tabla 2.6 se presenta de manera general el capítulo 4 y los apartados que lo componen:

Tabla 2. 6.

Numerales del capítulo 4, Contexto de la organización

Numeral	Descripción
4.1	Conocimiento de la organización y su contexto
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad
4.4	Sistema de gestión de calidad y sus procesos

Nota. Elaboración propia a partir de *International Organization for Standardization*, norma 9001, (ISO 9001, 2015).

Para efectos de la presente investigación es necesario presentar información detallada respecto al numeral 4.4 Sistema de gestión de calidad y sus procesos, tal como su nombre lo indica este capítulo presenta los requisitos esenciales para comprender y lograr la implementación del enfoque a procesos, para lo cual de acuerdo con Oviedo, (Oviedo, 2018) es necesario que la organización determine los aspectos que se listan a continuación:

- Las entradas (insumos) que se requieren y las salidas (resultados) esperados de los procesos.
- La secuencia y la interacción de los procesos.
- Los criterios y métodos que se requieran para asegurar una operación y control eficaz de los procesos, para lo cual podrán incluir mediciones e indicadores de desempeño.

- Los recursos necesarios para la operación de los procesos y asegurar la disponibilidad de los mismos.
- La asignación de las responsabilidades y autoridades requeridas para los procesos.
- La gestión de los riesgos y oportunidades, los cuales deben determinarse de conformidad con los requisitos del numeral 6.1 de la misma norma, así como la debida planificación y ejecución de acciones apropiadas para responder ante los mismos.
- Los métodos de medición y evaluación de los procesos, así como la implementación de los cambios necesarios en los mismos para asegurar que se alcanzan los resultados previstos.
- Las oportunidades de mejora de los procesos y el sistema de gestión a nivel global.

De acuerdo con este mismo autor el enfoque basado en procesos, permite gestionar las actividades de la empresa permitiendo la creación de valor para todas las partes interesadas de la empresa, este enfoque se orienta a una gestión horizontal, eliminando las barreras entre unidades funcionales, buscando unificar el enfoque hacia las metas de la organización. Este autor indica que es posible adoptar el enfoque a procesos tomando en cuenta lo siguiente:

- Se requiere identificar los procesos y la secuencia entre ellos, para ello es necesario tener en cuenta los factores que a continuación se mencionan: A) la influencia del proceso en la satisfacción del cliente; B) Los efectos que tiene sobre la calidad del servicio o producto; C) La influencia en los factores clave de éxito (FCE); D) La influencia en la planeación estratégica y misión de la empresa; E)

El cumplimiento de requisitos legales; F) Los riesgos tanto económicos como los relacionados con la satisfacción del cliente y G) Los recursos utilizados.

Como resultado de esta identificación se obtienen los procesos que conformaran el modelo de operación por procesos de la empresa, los cuales pueden clasificarse y agruparse en procesos de tipo: A) estratégicos; B) misionales o C) de apoyo, posterior a ello pasaran a representarse de manera gráfica en el mapa de procesos, herramienta que facilita la comprensión de la interrelación existente entre los mismos.

- Es necesario describir cada proceso: En esta etapa se pretende determinar los criterios y métodos empleados para garantizar que las actividades de dicho proceso se desarrollen y controlen eficazmente, para este paso es útil una ficha u caracterización de proceso, en la que será necesario describir: A) objetivo; B) alcance; C) Responsable y D) recursos del proceso.
- Se debe determinar el método de seguimiento y medición para conocer los resultados alcanzados por los procesos.
- Se requiere establecer metodologías para mejorar los procesos partiendo de los resultados obtenidos en el seguimiento y medición realizada a los mismos.

La implementación del enfoque basado en procesos, tiene como beneficio principal el logro de una gestión y control eficaz, partiendo de las interacciones existentes entre los procesos que conforman el modelo y la estructura jerárquica de la empresa, para ello la norma establece el capítulo de liderazgo, el cual se explica a continuación.

Capítulo 5: Corresponde a liderazgo, capítulo en el que se requiere el establecimiento de una política de sistema, la definición de roles y responsabilidades, así como de compromisos concretos con el sistema de gestión de parte de la alta dirección y de los líderes de procesos quienes logran generar condiciones propicias con las que el

personal se comprometen con el logro de los objetivos. En este sentido el liderazgo debe tener como punto de partida la determinación del propósito, la dirección y por supuesto la gestión de las personas, pues con base en ello es que la empresa podrá orientar de forma eficaz sus esfuerzos en el logro de los objetivos, alineando para ello estrategias, políticas, procesos y recursos a su disposición. (Vasquez & Vazquez, 2021).

A continuación, en la tabla 2.7, se presenta de manera general el capítulo 5 y los apartados que lo componen:

Tabla 2. 7.

Numerales del capítulo 5, Liderazgo

Numeral	Descripción
5.1	Liderazgo y compromiso
5.2	Política
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

Nota. Elaboración propia a partir de *International Organization for Standardization*, norma 9001, (ISO 9001, 2015).

Capítulo 6: Corresponde a la planificación, en el cual se requiere la identificación de acciones para gestionar el riesgo y las oportunidades asociadas a la planificación del sistema de gestión a implementar, a su vez establece la necesidad de contar con objetivos del sistema y la programación detallada de los mismos. El objetivo de este capítulo es abordar los riesgos asociados a una situación y analizar aquellas circunstancias que pueden afectar el desempeño de un proceso. En este sentido el enfoque a riesgos proporciona como principales beneficios: A) Mejoras significativas en la gestión; B) Creación de una cultura de mejora continua; C) Favorece el cumplimiento de requisitos legales y regulatoria; D) Fortalece la calidad en los productos y servicios y E) Incrementa la confianza y satisfacción de las necesidades de las partes interesadas de la empresa. (Rodríguez, 2021).

A continuación, en la tabla 2.8, se presenta de manera general el capítulo 6 y los apartados que lo componen.

Tabla 2. 8.

Numerales del capítulo 6, Planificación

Numeral	Descripción
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos
6.3	Planificación de los cambios

Nota. Elaboración propia a partir de *International Organization for Standardization*, norma 9001, (ISO 9001, 2015).

Capítulo 7: Corresponde al apoyo, en este apartado la norma establece la necesidad de proporcionar al sistema recursos suficientes para su adecuada implementación, incluyendo para ello la gestión de las competencias requeridas para el personal, la infraestructura y el ambiente requerido para la operación, la toma de conciencia del personal, así como la comunicación interna y externa, además de los controles asociados a la información documentada. (Velásquez, 2022).

A continuación, en la tabla 2.9, se presenta de manera general el capítulo 7 y los apartados que lo componen:

Tabla 2. 9.

Numerales del capítulo 7, Apoyo

Numeral	Descripción
7.1	Recursos
7.2	Competencia
7.3	Toma de conciencia
7.4	Comunicación
7.5	Información documentada

Nota. Elaboración propia a partir de *International Organization for Standardization*, norma 9001, (ISO 9001, 2015).

Capítulo 8: Corresponde a la operación, el cual está orientado a la planificación, implementación y control de los procesos requeridos por el sistema, incluyendo los cambios que se requieran, para garantizar cumplimiento constante de requisitos de calidad mediante la estandarización de procesos, por lo cual se hace necesario que las funciones sean claras y se documenten a través de procedimientos que permitan el control desde la recepción de materias primas para fabricación hasta el seguimiento después de la entrega de los productos. (Africano, 2022).

A continuación, en la tabla 2.10, se presenta de manera general el capítulo 8 y los apartados que lo componen:

Tabla 2. 10.

Numerales del capítulo 8, Operación

Numeral	Descripción
8.1	Planificación y control operacional
8.2	Requisitos para los productos y servicios
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente
8.5	Producción y provisión del servicio
8.6	Liberación de los productos y servicios
8.7	Control de las salidas no conformes

Nota. Elaboración propia a partir de *International Organization for Standardization*, norma 9001, (ISO 9001, 2015).

Capítulo 9: Corresponde a la evaluación del desempeño, en este apartado las normas incluyen la necesidad realizar seguimiento, medición, análisis y evaluación el desempeño del sistema y sus componentes, así mismo establece los requisitos en relación con la auditoría interna y revisión por parte de la dirección del sistema, en este sentido de acuerdo con Sánchez este capítulo es el encargado de establecer las posibles formas de evaluar el desempeño de los procesos de la empresa, por lo cual este capítulo orienta las actividades de seguimiento, medición, análisis mediante la realización de auditorías

internas y la revisión por la dirección, así como medición y control de los procesos mediante indicadores (Sánchez, 2019).

A continuación, en la tabla 2.11, se presenta de manera general el capítulo 9 y los apartados que lo componen:

Tabla 2. 11.

Numerales del capítulo 9, Evaluación del desempeño

Numeral	Descripción
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación
9.2	Auditoría interna
9.3	Revisión por la dirección

Nota. Elaboración propia a partir de *International Organization for Standardization*, norma 9001, (ISO 9001, 2015).

Capítulo 10: Corresponde a la mejora, en éste apartado la normatividad propone pautas para la toma de acciones correctivas y la mejora continua, de acuerdo con Criollo este capítulo, propende por la constante mejora de le empresa mediante la determinación y ejecución de acciones preventivas y correctivas en respuesta a las no conformidades detectadas en la producción, con el propósito de lograr el suministro de productos o servicios que cumplan con los requisitos necesarios para garantizar la satisfacción del cliente (Criollo, 2022).

A continuación, en la tabla 2.12, se presenta de manera general el capítulo 10 y los apartados que lo componen:

Tabla 2. 12.

Numerales del capítulo 10. Mejora

Numeral	Descripción
10.1	Generalidades
10.2	No conformidad y acción correctiva
10.3	Mejora continua

Nota. Elaboración propia a partir de *International Organization for Standardization*, norma 9001. (ISO 9001, 2015)

Posterior al capítulo 10, cada norma incluye los anexos que permitan asegurar una mejor comprensión de los requisitos de la estructura de alto nivel, así como los requisitos propios del tema que normaliza. (Forbes, 2014).

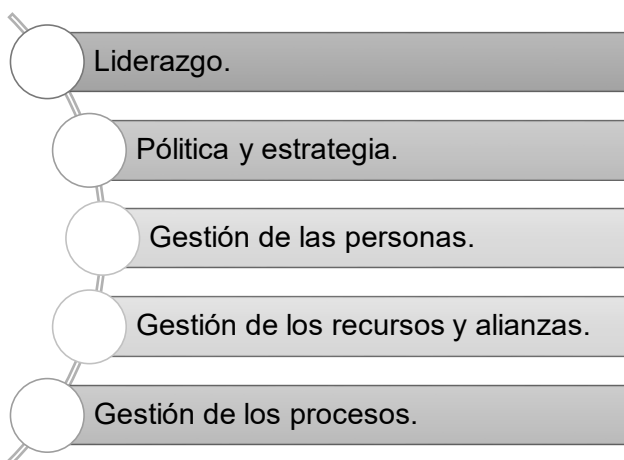
Después de haber analizado la normatividad ISO 9001:2015, a continuación, se revisa el modelo de excelencia EFQM.

2.3.1.2 Modelo EFQM.

Este fue creado por *European Foundation for Quality Management* de allí sus siglas EFQM, también conocido como modelo 2000 o modelo EFQM de excelencia, basado principalmente en la autoevaluación, no enfocado en la certificación o acreditación y puede ser aplicado en cualquier tipo de organización (Martínez, 2008), según describe Martínez los principios y fundamentos del modelo se muestran en la figura 2.3.

Figura 2. 3.

Principios del modelo EFQM

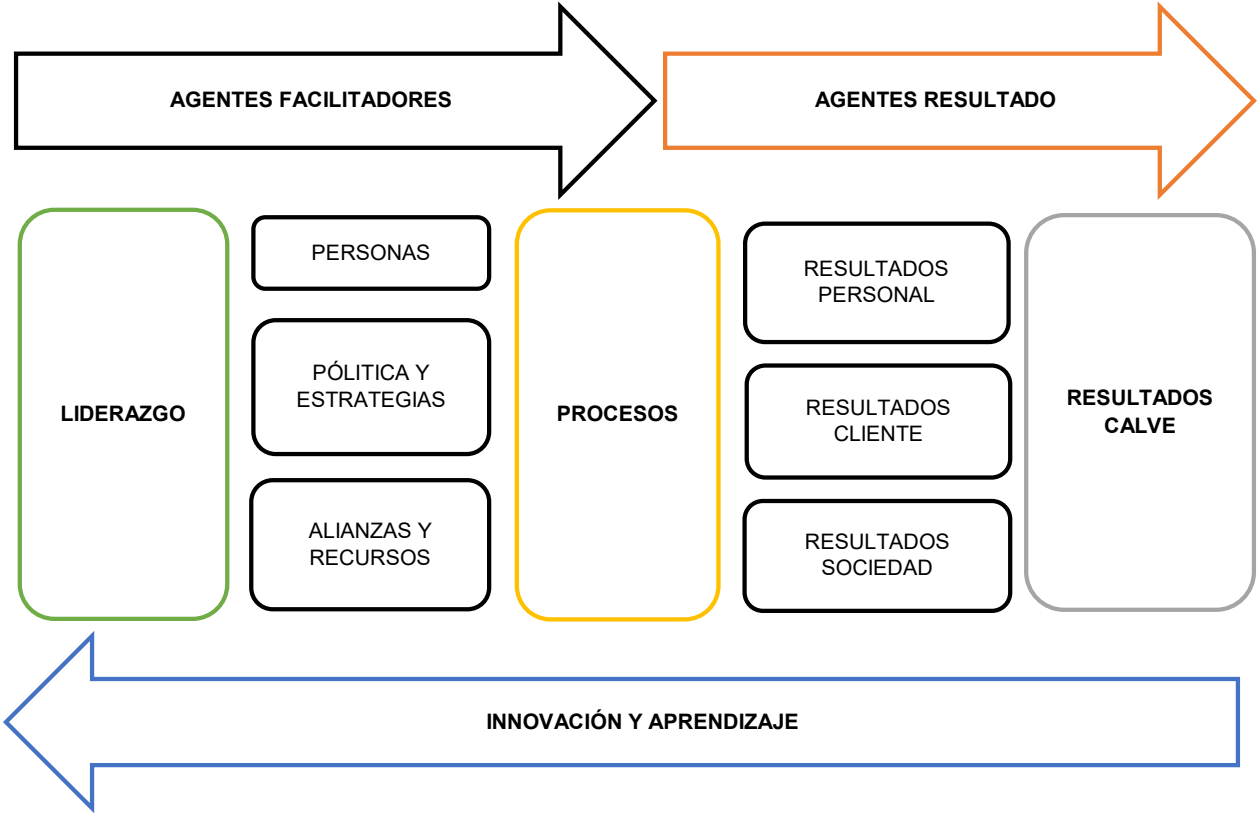


Nota. Elaboración propia a partir de Martínez, (Martínez, 2008).

El modelo de acuerdo (Martínez & Cavas, 2022) se compone de 9 criterios de evaluación, los primeros 5 se clasifican como factores agentes que indican cual debe ser el actuar de las empresas que han implementado la gestión de la calidad total y los 4 criterios restantes se clasifican como factores resultado, los cuales indican que está logrando la empresa con la implementación del modelo, tal como se muestra en la figura 2.4.

Figura 2. 4.

Estructura inicial del modelo EFQM



Nota. Elaboración propia a partir de Martínez y Cavas, (Martínez & Cavas, 2022).

La edición más reciente del modelo EFQM versión 2020 reestructura el modelo estableciendo tres bloques que son: A) La dirección; B) La ejecución y C) Los resultados, los cuales se gestionan mediante 7 criterios y 29 subcriterios, dicha estructura se muestra en la figura 2.5.

Figura 2. 5.

Estructura actual del modelo EFQM



Nota. Tomado de Ramírez, (Ramírez, 2020).

2.3.1.2.1 Estructura del Modelo.

A continuación, se describe de manera general, lo elementos que estructuran el modelo de excelencia europeo.

- **Dirección:** De acuerdo con Ramírez, el bloque de Dirección tiene como propósito preparar la organización para garantizar el logro de su planeación a futuro y que logre liderar su ecosistema, para lo cual es necesario que la empresa determine el propósito, la visión y con base en ello plantee las estrategias que le permitan generar un impacto positivo en sus grupos de interés, fomentando una cultura hacia el éxito, para lo cual propone un liderazgo transversal, de tal forma que pueda encontrarse en todos los niveles y áreas de la organización. (Ramírez, 2020).

- **Ejecución:** Se orienta en lograr el desarrollo eficaz y eficiente de las estrategias, para lo cual la empresa deberá identificar los grupos de interés de su entorno y así mismo determinar las posibles formas de generar valor de forma sostenible de tal forma que se impulse constantemente el nivel de rendimiento enfocado en la transformación, de tal forma que la empresa conozca de manera anticipada necesidades futuras. (Club Excelencia en Gestión, 2019).
- **Resultados:** Hace referencia a los logros obtenidos dentro de la organización, derivados del desarrollo de los bloques de dirección y ejecución. (Millan, 2020).

2.3.1.2.2. Claves para el Éxito del Modelo EFQM.

De acuerdo con el club de excelencia en gestión, la clave del éxito de este modelo depende de 5 factores clave que se describen a continuación, (Club de excelencia en gestión, 2020).

- **Cultura:** Se reconoce la cultura como estrategia para gestionar e inspirar al personal para cumplir el propósito organizacional y la creación de valor de manera sostenible, para lo cual contempla las creencias, la diversidad, el ambiente y el estilo organizacional facilitando la creación conjunta.
- **Liderazgo:** El modelo propone que el liderazgo adecuado favorece el trabajo en equipo, la colaboración y la eficacia en la toma de decisiones, por lo cual promueve el liderazgo en todos los niveles alineado siempre al propósito y visión organizacional.
- **La transformación y el funcionamiento:** El modelo proporciona un marco de referencia para garantizar que se alcance el éxito de la organización manteniendo el equilibrio entre el funcionamiento actual mientras se prepara para el futuro.
- **Flexible y adaptable:** Cada organización tiene características que la hacen diferente de otras, por lo cual el modelo es flexible, adaptable y ofrece una guía

para lograr rendimiento sostenible en cualquier organización sin importar el tamaño o sector al que pertenezca.

- **El futuro:** El modelo ha sido actualizado a través de los años, partiendo de la experiencia en diferentes escenarios y las condiciones cambiantes del entorno, lo cual ha servido como base para reconocer la importancia del análisis organizacional, la visión futurista para lograr la transformación con base en ello.

La normatividad ISO y el modelo EFQM, difieren en dos aspectos esenciales: 1) la ISO es una norma, mientras EFQM es un modelo de calidad total y 2) EFQM no es certificable mientras ISO si busca la certificación, sin embargo, estos modelos fueron diseñados con la misma intención, buscar la mejora de la calidad de los productos y servicios, con el propósito de incrementar la competitividad de las empresas que las implementan, por lo que estas no son excluyentes entre sí, por el contrario son fácilmente integrables (ISO Tools Excellence, 2022).

2.3.1.3. Normatividad Legal.

Aunado a la normatividad anteriormente mencionada es necesario precisar que las empresas mexicanas deben cumplir con leyes y normas federales que son indispensables para su adecuado funcionamiento que a continuación se describen de forma general.

La constitución política de los estados unidos mexicanos, es la ley superior del sistema jurídico mexicano, la cual establece los órganos de autoridad sus facultades y limitaciones, así mismo, establece los derechos de los individuos y las formas para hacerlos efectivos (Sistema de información legislativa, 2022). Dentro de las disposiciones directas para las empresas es posible resaltar las dispuestas en el título sexto donde habla específicamente del Trabajo y de la Previsión Social, dentro del cual se reglamentan aspectos como: la duración de la jornada laboral; la prohibición de contratar menores de edad; los días de descanso; la reglamentación del trabajo para mujeres en periodo de

gestación y sus permisos laborales antes y después del parto; así como el permiso de paternidad, la reglamentación del salario mínimo; las actividades de inducción al trabajo; higiene y seguridad, entre muchos otros a aspectos relativos al trabajador (Secretaría de la gobernación, 2020). Posterior a la Constitución es necesario tomar en consideración la ley general de sociedades mercantiles.

La ley general de sociedades mercantiles en el instrumento normativo que regula la constitución de las empresas y establece las obligaciones tanto de los socios como de la sociedad constituida, estableciendo así los elementos y principios para el ejercicio de sus actividades, esta ley establece los lineamientos para la conformación de las empresas bajo cualquiera de las siguientes figuras: 1) Sociedad en nombre colectivo; 2) Sociedad en comandita simple; 3) Sociedad de responsabilidad limitada; 4) Sociedad anónima; 5) Sociedad en comandita por acciones; 6) Sociedad cooperativa, y 7) Sociedad por acciones simplificada (Congreso de la unión, 2018).

Así mismo se debe mencionar el código de comercio, el cual es aplicable a la práctica empresarial de todas las entidades jurídico mercantiles existentes, cuyo principal objetivo es garantizar el cumplimiento legal, para lo cual establece el concepto de comerciante y las obligaciones del mismo, implanta las regulaciones para el comercio terrestre y marítimo, así como aspectos relativos al quiebre de las empresas y establece las disposiciones generales, juicios, procedimientos especiales para quiebras. (Congreso de la unión, 2018).

El siguiente aspecto normativo corresponde al código civil federal, el cual tiene como propósito regular las relaciones civiles entre las personas tanto físicas como morales, sus disposiciones rigen en toda la república mexicana, en términos mercantiles el código establece los criterios o características bajo los cuales se reconoce una persona física y una persona moral en el territorio nacional (Jurídicos, 2022).

En relación a la calidad, el congreso de la unión emitió la ley de la infraestructura de la calidad, la cual fue creada con diferentes propósitos los cuales se describen a continuación: A) promover la participación de los diferentes sectores: publico, social y privado en relación a la elaboración y observación de las normas oficiales mexicanas y estándares; B) Establecer mecanismos de colaboración en términos de normalización; C) Propiciar innovación tecnológica de bienes, productos, servicios, procesos que contribuya a mejorar la calidad de vida de la población; D) Fomentar la creación de infraestructura física y digital para facilitar los procesos de evaluación de conformidad; E) Establecer un sistema general de unidades de medida y F) Fomentar actividades de normalización, estandarización, acreditación y evaluación (Congreso de la unión, 2020).

Por otro lado, el reglamento interior del servicio de administración tributaria (RISAT), es un documento en el que se describe como realizar la conformación de este órgano, a su vez establece cuales son las competencias del mismo, descentralizándolo de la secretaria de hacienda y crédito público, con este documento se establece que todo contribuyente en el territorio nacional debe cumplir la normatividad en materia fiscal y aduanera, para presentar dichas disposiciones el RISAT se compone de tres títulos, el primero presenta las disposiciones generales de la organización; el segundo trata acerca de la competencia del jefe del servicio de administración tributaria; y finalmente el tercero hace referencia a las facultades previstas en la Ley Federal para la prevención e identificación de operaciones con recursos de procedencia ilícita, (Presidencia de la republica, 2010).

Es necesario resaltar también el reglamento interior de la secretaría de economía, el cual tiene como propósito determinar la estructura de la secretaría de economía y las funciones o responsabilidades correspondientes a cada una de sus unidades administrativas, para lograr la prestación de un servicio oportuno y de calidad (Presidencia de la republica , 2019). La secretaria de economía es la encargada regular aspectos

relacionados con comercio exterior, minería, cámaras empresariales, negociaciones comerciales internacionales, metrología y normalización entre otros aspectos para lo cual formula políticas de industria, de comercio interior y exterior, de abastos y precios en el país, con el propósito de promover mediante dichas políticas la generación de empleos de calidad, crecimiento económico con lo cual se logre un incremento en inversiones productivas y en la competitividad (Secretaría de economía, 2010).

Por otra parte, es necesario presentar el código fiscal de la federación el cual, tiene como propósito principal la regulación y aplicación de las contribuciones impuestas por el estado, el código establece que tanto las personas físicas como las morales tienen la obligación de contribuir a los gastos públicos de conformidad con las leyes fiscales, en este sentido las contribuciones, pueden clasificarse en impuestos, aportes a la seguridad social, contribuciones a mejoras y derechos (Congreso de la unión, 2021).

Adicional a la normatividad ya mencionada las empresas deberán cumplir con la ley federal del trabajo, en la cual se reglamentan aspectos como: Condiciones de trabajo; Trabajos para adolescentes menores de quince años; derechos y obligaciones de los trabajadores y del patrono; trabajos de las mujeres, trabajos especiales; relaciones colectivas en el trabajo, huelgas, riesgos del trabajo, personal jurídico en las juntas de conciliación y arbitraje, responsabilidades y sanciones para los patronos y para los trabajadores entre muchos otros aspectos que deberán cumplir todas las empresas mexicanas (Presidencia de la republica, 2022).

Por su parte los profesionales deben cumplir con la ley de reglamentación del artículo 5 de la constitución, por el cual se establecen los principios para el ejercicio de las profesiones en el territorio nacional mientras el patrono debe garantizar el cumplimiento de la norma 035 factores de riesgo psicosocial en el trabajo, identificación, análisis y prevención, la cual establece que toda empresa está obligada a identificar, analizar y

prevenir riesgos psicosociales para fomentar un entorno organizacional favorable. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018).

La relevancia de identificar las leyes y normatividad aplicable a las PYMES en México radica principalmente en que permite evitar sanciones, por el incumplimiento de las mismas, puesto que el desconocimiento de la ley, no exime la responsabilidad de cumplimiento de la misma por parte de las personas físicas y morales, por lo que una adecuada identificación de las leyes aplicables permite a las empresas establecer los lineamientos de su gestión empresarial dentro del marco legal, en el marco de la operación por procesos el cumplimiento de legal es vital para el éxito del modelo, puesto que una falla en cualquiera de los procesos afecta el desempeño general del modelo.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

3.1 Introducción

El análisis del entorno empresarial y la adopción de modelos de gestión son elementos cruciales para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un mercado caracterizado por la creciente competitividad y dinamismo. En este contexto, el capítulo, ofrece el marco teórico necesario para comprender el impacto del enfoque basados en procesos en la operación de las empresas y su influencia en la competitividad, profundizando en los aspectos de planeación, diseño e implementación del MOP, subrayando los efectos internos y externos generados.

Para ello se describen diversas investigaciones que aplicaron previamente modelos de operación por procesos y se exploran los elementos diferenciadores de estos, detallando casos de éxito y los resultados obtenidos tras la adopción del modelo, incluyendo la influencia del mismo en el desempeño organizacional, proporcionando ejemplos concretos que ilustran la efectividad y las mejoras alcanzadas.

Se abordan los conceptos clave de la gestión de la calidad, operación por procesos y competitividad, con el fin de establecer una base sólida para la investigación y análisis subsecuentes. La operación por procesos se presenta desde el enfoque de la ayuda que proporciona a la estandarización y eficiencia organizacional, facilitando la gestión y el control de recursos, y la competitividad será analizada desde diversas perspectivas, incluyendo la influencia que ejerce la calidad y la gestión operativa en el posicionamiento de las empresas en el mercado. La información aquí suministrada no solo facilitó la comprensión teórica, sino que también proporcionó un contexto valioso para la investigación de campo, lo cual contribuyó a identificar las mejores prácticas y los desafíos asociados a la adopción de modelos operativos basados en procesos.

3.2 Estado del Arte

En el presente apartado se presentan los resultados de investigaciones relacionadas con la planeación, el diseño y la implementación del modelo y se describen los efectos generados a nivel interno y externo con la adopción del enfoque basado en procesos.

En la investigación titulada, desarrollo de un sistema de operación por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria, Caso: Empresa CDM S.A, desarrollada por Muñoz, tuvo como propósito el desarrollo de una guía que permitiera la adecuada gestión y mejora organizacional de una mediana empresa ubicada en la ciudad de Quito, para ello el autor realizó la revisión de diferentes teorías relacionadas con la operación por procesos y empleo diferentes técnicas para el levantamiento de la información tales como entrevistas, encuestas y observación, con las cuales identificó la situación inicial de la empresa y las necesidades específicas a considerar en el diseño del modelo de operación por procesos, (Muñoz, 2018).

El resultado del diagnóstico evidenció, la necesidad de mejorar la organización interna, pues presenta dificultades relacionadas con la cartera de clientes, la gestión del personal y oferta de servicios, los cuales han incrementado a la par del crecimiento de la empresa, lo cual hizo necesario aplicar una metodología de gestión que contribuya a mantener la calidad de los servicios, y por consiguiente la competitividad de la empresa en el mercado.

En el desarrollo de la propuesta el autor identificó los procesos generadores de valor, los procesos estratégicos y de apoyo, en función de ellos, realizó el esquema de operación del sistema, considerando la adaptación del concepto de mejora continua y detallo los procesos mediante diferentes elementos como políticas e indicadores de gestión que permitan la medición del cumplimiento de las actividades propuestas en cada proceso.

La investigación concluye en que de acuerdo con el diagnóstico se determinó que la empresa requiere una nueva manera de organización interna que le permita gestionar con agilidad su servicio valorado en el mercado, pues desde sus inicios, la empresa ha manejado la gestión de manera empírica, por lo cual, al crecer su cartera de clientes, personal y servicios ofertados, la gestión se queda corta frente a los problemas presentados, por ello el nuevo modelo deberá facilitar la delimitación de las funciones de los colaboradores, la estandarización de los procesos y garantizar la calidad en la empresa como ventaja competitiva.

Por lo anterior el sistema de operación por procesos, diseñado para CDM S.A. fue estructurado considerando como procesos estratégicos a la dirección empresarial y a la gestión de calidad, procesos encargados de la supervisión, el control y la dirección de los procesos operativos, relacionados con la planificación, diseño y ejecución de proyectos; soportados en cuatro procesos de apoyo, a través de los cuales, el autor indica que se logra un incremento de la productividad, mientras se mejora y mantiene un alto grado de calidad en los servicios de esta empresa, finalmente el autor indica que para la implementación del sistema de gestión propuesto, se requiere que la empresa CDMSA incorpore a su nómina un Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad.

Por otra parte, en la investigación titulada modelo de operación por procesos para cooperativas realizada por Rosero, Romero y santana, con el propósito de proponer un modelo de gestión para el fortalecimiento institucional de la Cooperativa de Transporte Intercantonal "Huaca-Julio Andrade". La información fue obtenida a través de encuestas y entrevistas realizadas al personal operativo y al gerente de la organización, obteniendo como resultado que el 68% no ha definido qué tipo de procesos se ejecutan en su organización, y no cuenta con un programa de capacitación, ni de incentivos, pues el 87% indicó nunca haber formado parte de ninguno de estos programas, lo cual genera un

ambiente laboral no positivo y demuestra la ausencia de un modelo de operación por procesos en la cooperativa (Rosero, Romero, & Santana, 2022).

De acuerdo a los resultados de la entrevista realizada al gerente y a las encuestas aplicadas a 53 colaboradores de la cooperativa, los autores proceden a proponer el modelo de operación por procesos para la cooperativa, tal como se describe a continuación: Inicio del modelo de operación por procesos en el cual determinaron los procesos de la organización y los clasificaron en gobernantes, operativos y de apoyo; posterior a ello identificaron el equipo del proceso y responsables; las actividades posteriores se desarrollaron de la siguiente manera: fase 1, planificación en la cual se definen los procesos, se establecen las necesidades de los clientes y flujos de procesos, se determina la medición, el análisis de los procesos el diseño o rediseño de procesos; fase 2, transferencia en la cual determinaron la planificación sobre los problemas de ejecución, ejecución de acciones planificadas, despliegue de la planificación y finalmente en la fase 3 administración operativa la cual comprendió el control de localidad en los procesos, el perfeccionamiento en la calidad de los procesos y la revisión y validación periódica de los procesos.

Como conclusión de la investigación los autores indican que el modelo de gestión propuesto brinda una solución a los problemas y errores encontrados en la organización, pues se ajusta a la realidad de la empresa, siempre y cuando se cuente con el apoyo de la gerencia para la implementación del modelo, garantizando la existencia de recursos suficientes, con ello se logra optimizar la productividad y maximizar los ingresos.

Mientras en la investigación titulada, modelo de operación por procesos para mejorar el desempeño en el área Agri-Food desarrollada por Delgado y Calsina, cuyo propósito fue proponer mejoras al área Agri-Food, empresa dedicada a prestar servicios de inspección, auditorías, ensayos y certificados, donde se presentan problemas como: quejas

de los clientes, por impuntualidad de los auditores e inspectores; falta de estandarización de procedimientos pues cada inspector ejecuta diversas formas de trabajo para un mismo servicio y por último, carecen de control en las entradas y salidas de materiales del almacén, lo cual genera que falten artículos que son requeridos por todo el personal de la organización (Delgado & Calsina, 2019).

El objetivo principal de la investigación fue determinar el impacto de un modelo de operación por procesos en el desempeño del área Agri-Food, con la finalidad de minimizar el porcentaje de quejas, estandarizar las actividades del proceso para las actividades realizadas en campo y asegurar la existencia y disponibilidad de los materiales requeridos por todos los colaboradores, los investigadores pretendieron demostrar que la planificación de los servicios reduce el número de quejas recibidas.

Los investigadores tomaron como muestra 385 solicitudes de inspección de las cuales 166 presentaron quejas, para reducir este porcentaje de quejas estandarizaron la forma de prestar el servicio desde la planeación del mismo hasta la prestación del mismo, registrando en los formatos la información requerida, además de la comunicación clara y oportuna con las diferentes partes intervinientes en el proceso. Con la información suministrada por los inspectores, logran realizar planificación de los materiales requeridos y los tiempos para la prestación de los servicios tomando en cuenta las distancias desde la empresa hasta las instalaciones del cliente donde solicita el servicio.

Posterior a la implementación de los cambios, con la planificación de los servicios, los investigadores consideran el mismo tamaño de la muestra, para evaluar resultados, encontrando que 40 servicios presentaron quejas lo que equivale a un 10%, mientras el 90% de los servicios restantes se prestó de manera eficiente, lo cual indica que la planificación de los servicios es un factor determinante en la prestación oportuna de los servicios.

Por lo anterior esta investigación concluye que la planificación del servicio tiene una influencia positiva en la reducción del porcentaje de quejas, toda vez que posterior a la implementación del modelo se logró pasar de un 43% a un 10% las quejas recibidas, debido a que la planificación de las actividades y la estandarización del trabajo en campo permite atender de forma adecuada y oportuna los servicios programados, lo cual contribuirá de manera positiva en el posicionamiento de la empresa en el mercado, al ser considerada por el cliente como una empresa de calidad.

De acuerdo con la investigación titulada, la operación por procesos un sistema de control eficiente en las empresas, desarrollada por Torres, Rodríguez, Inca; Castelo y Ríos, la cual tuvo como objetivo determinar si la operación por procesos como sistema de control es eficiente, la investigación fue cualitativa con alcance descriptivo, la información se obtuvo mediante entrevistas y cuestionarios. (Torres, Rodriguez, Inca, Castelo, & Rios, 2019).

Los investigadores trabajaron con cuarenta y cuatro ejecutivos de seis empresas, a partir de sus casos identificaron información importante respecto de las ventajas, objetivos y eficiencia del modelo tanto en la gestión y en el control de las empresas. Los resultados de su investigación indican que el 86% de los empresarios si aplican el modelo de operación por procesos, el cual trae para sus empresas ventajas como el incremento de la productividad, reducción de la duplicidad de tareas, reducción de tiempos empleados en el desarrollo de las actividades, así como un incremento en la rentabilidad.

Otro hallazgo importante de su investigación está relacionado con el objetivo de la operación por procesos y la mejora continua, donde se concluye que la principal contribución está relacionada con la satisfacción del cliente, seguido del incremento en los ingresos, como consecuencia de ellos el 84% de los encuestados consideraron que el modelo de operación por procesos resulta ser una herramienta de gestión eficiente, aunado

a lo anterior el 89% de los empresarios considero que la operación por procesos es una herramienta de control eficiente.

Como conclusión de la investigación indican los autores, la operación por procesos es un sistema de control eficiente para las empresas, gracias a que se basa en las etapas de planificación, ejecución y control facilitando las actividades de seguimiento y evaluación, el éxito de este modelo de acuerdo con los autores radica en que permite administrar con facilidad los recursos de la empresa, lo que reduce significativamente el despilfarro de los recursos y mejora los tiempos de operación, en otras palabras, aumenta la productividad, la competitividad, la calidad, el posicionamiento en el mercado y esto se ve reflejado en el incremento de la rentabilidad y los ingresos.

Adicional a lo anterior, los autores concluyen que indispensable implantar en todos los colaboradores de la organización el enfoque hacia la mejora continua, pues serán los agentes encargados de ejecutar los cambios y mejoras necesarias en el momento oportuno, para garantizar la prestación o provisión de los servicios que cumplan con los estándares de los clientes.

Por lo anterior los investigadores sugieren a las empresas continuar con la implementación del sistema y enfocarse a en procesos de mejora continua, por otra parte, para aquellas que aún no emplean este modelo, recomiendan que inicien actividades para implementar la operación por procesos con enfoque en la mejora continua.

En la investigación desarrollada por Viteri, Romero y Mendieta, titulada modelo de operación por procesos y mejora continua, la cual se desarrolló con la finalidad de proponer un modelo de operación por procesos para mejorar el departamento técnico de la empresa cocavision, los investigadores aplicaron encuesta a 45 trabajadores del área técnica de la empresa, donde se obtuvo información de la situación real de la empresa. (Viteri, Romero, & Mendieta, 2022).

La encuesta aplicada a los colaboradores arrojó los resultados que a continuación se describen, pese a ser una empresa que ofrece servicios de telecomunicaciones, la información se documenta de forma manual, desaprovechando la tecnología existente, el 97% de los empleados considera que no existe estandarización de procedimientos operativos, por lo cual improvisan sobre la marcha cuando se presentan situaciones, la gestión general de los procesos es inadecuada, más del 90% del personal no conoce sus funciones y responsabilidades, la comunicación interna no es adecuada, no existe control operacional, se presentan constantes desperdicios de recursos.

Por lo cual los investigadores propusieron un modelo de operación por procesos adecuado al contexto y necesidades de la empresa, el cual sería la base para la mejora de la operación y su correcta ejecución permitirá evaluar la calidad en la prestación del servicio y su influencia en el incremento de la satisfacción del cliente será notoria, para lo cual los autores recomiendan que la aplicación sea conjunta y sistémica para lograr la correcta optimización de los procesos.

Dentro de sus propuestas para la mejora de la gestión de la organización mediante la operación por procesos desarrollaron los siguientes elementos, actualización y capacitación de toda la empresa para el manejo de Tecnologías de información y comunicación TIC modernas, adopción de registros electrónicos para la trazabilidad de los servicios prestados, creación de manual de funciones para delimitar responsabilidades y alcances de los colaboradores, agrupación de las actividades clave de la organización para desarrollar la operación por procesos y finalmente la incorporación de actividades asociadas a las acciones correctivas y de mejora.

Como conclusión de esta investigación los autores indican que el modelo de operación por procesos propuesto para cocavisión será la base fundamental para la mejora en el desempeño de los procesos, para que los colaboradores desarrollen sus actividades

de forma adecuada y facilita la evaluación de la satisfacción del cliente y la implementación de acciones de mejora derivadas de dicha evaluación.

La investigación titulada, la operación por procesos en las pymes de barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional realizada por Barrios, Contreras y Olivero, cuyo propósito fue determinar de qué manera la operación por procesos influye en la competitividad de las PYMES que lleven cinco años ejecutando su actividad económica de servicios o de comercio, los principales resultados de esta investigación indican que, la operación por procesos es un elemento positivo para lograr la competitividad, para lo cual señalan los autores que el capital humano es un actor indispensable para la correcta y exitosa implementación de este modelo de gestión, lo cual deja como consecuencia un notorio cambio en la cultura empresarial, (Barrios, Contreras, & Olivero, 2019).

Los autores indican que el desarrollo de los países hispanoamericanos y el bajo nivel de competitividad tiene relación con la mínima implementación de la operación basada en procesos, la cual de acuerdo con los autores resulta ser una herramienta fundamental para el incremento de la competitividad, pues su implementación, requiere un importante cambio en la cultura organizacional, por lo cual el recurso humano se convierte en un factor determinante en el éxito de la implementación del modelo.

De acuerdo con los autores una gran motivación para la implementación de la operación por procesos es el aumento de su capacidad para aportar a la economía local, nacional e incluso mundial, pues es más factible que alcancen niveles de gestión diferenciadores, que promuevan la competitividad y al mismo tiempo dinamice los mercados empresariales en la medida en que las PYMES logren mayor estructuración, pues la operación por procesos permite un mejor reconocimiento interno de la empresa lo cual se podrá evidenciar en objetivos que aporten a la sostenibilidad empresarial.

Finalmente, la conclusión a la que llegan estos autores es que el modelo de operación por procesos aporta significativamente e impulsa la competitividad empresarial, orientándola hacia la coordinación y gestión eficiente de los recursos que dispone la empresa.

Por otra parte, Arteaga en su investigación titulada Operación por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, Es Salud, la cual tuvo como propósito determinar la influencia de la operación por procesos en la competitividad del hospital, para lo cual la autora desarrollo un análisis correlacional causal transversal, aplicando cuestionarios debidamente validados a 110 trabajadores del área administrativa y asistencial, (Arteaga, 2019).

Los principales resultados de la investigación señalan los aspectos que a continuación se relacionan: el 95% de los colaboradores tienen un cumplimiento ineficiente frente a la operación por procesos, en relación a la articulación institucional el 94,6% de los trabajadores tiene desempeño insuficiente, en relación a la innovación tecnológica el 84% tiene desempeño ineficiente, a nivel general en relación con la operación por procesos, el 96% tienen un desempeño ineficiente.

Como conclusión general de la investigación, el autor indica que existe una relación directa moderada entre las dos variables; la operación por procesos influye significativamente en la competitividad del hospital en aspectos como innovación tecnológica, direccionamiento estratégico, articulación institucional, fortalecimiento institucional, infraestructura, política económica, medio ambiente, ética pública y valoración del talento humano como eje principal de la institución.

Adicional a lo anteriormente citado, resulta importante presentar a los principales autores de la gestión de la calidad, de operación por procesos y competitividad, esto servirá como fundamento teórico para el presente trabajo de investigación.

3.3 Gestión de la Calidad

Joseph Moses Juran, es considerado como el padre de la calidad, fue precursor de este concepto en Japón, en 1951 publicó su primer libro relacionado a temas de calidad el cual se lleva por título "Manual de control de calidad", para este autor calidad es la ausencia de deficiencias en un proceso, tales como demora en las entregas, errores en facturación, para ello este autor propone la siguiente trilogía: 1) Planeación de la calidad; 2) Control de la calidad y 3) Mejoramiento de la calidad, (Padilla, 2002).

Adicional a lo anterior Juran estableció las 5 áreas de responsabilidad gerencial mediante las cuales la alta dirección puede gestionar la calidad la cuales fueron: 1) Determinar la política de calidad de la empresa; 2) Seleccionar la calidad del diseño (aplica tanto para el proceso como para el servicio); 3) Establecer plan de acción que permita orientar la compañía hacia la calidad; 4) Medir lo que sucede en la empresa con respecto a la calidad; y 5) Analizar los resultados obtenidos frente a los objetivos a alcanzar y las acciones necesarias para corregir las desviaciones encontradas. (Kolesar, citado por Salatino, Cuadrado & Gómez, 2021).

En esta misma época también se destaca William E. Deming, quien para el año 1950 desarrolla el concepto de calidad total o *total quality management (TQM)*, también es conocido por los catorce principios para la competitividad de una empresa, las siete enfermedades mortales para la dirección y por ser el creador del ciclo *PDCA (Plan-Do-Check-Act)* O PHVA (planear-hacer-verificar-actuar) conocido como ciclo Deming, el cual ha sido ampliamente utilizado como herramienta para la mejora competitiva de las empresas, este ciclo se enfocado principalmente en la mejora continua., a continuación, se explica de manera general el ciclo Deming, (Castillo, 2019).

En la fase de planeación, se establecen los objetivos o metas de la empresa, para lo cual se requiere reconocer la situación actual de la empresa identificando áreas o

aspectos a mejorar, para lo cual se establece un plan de acción que permita cumplir las metas propuestas, esto da paso a la siguiente fase el hacer.

En la fase de hacer, se ejecutan las actividades propuestas en el plan de acción proveniente de la fase anterior, para lo cual es necesario establecer un método de control o vigilancia que garantice que el plan de acción se ejecuta según lo planeado, para lo cual se recomienda por ejemplo un diagrama de Gantt la cual resulta útil para medir cumplimiento de actividades y el tiempo empleado, una vez ejecutado el plan de acción, se da paso a la siguiente fase.

En la fase del verificar, se analizan los resultados obtenidos, frente a lo planeado, determinando el nivel de cumplimiento y el impacto generado mediante la ejecución de las actividades. Una vez realizada esta medición se da paso a la siguiente fase.

En la fase del actuar, se analizan los resultados obtenidos en la fase tres, para validar en que porcentaje se cumplió el objetivo y con base en ello documentar los cambios cuando se cumplió con lo planeado y/o establecer las actividades encaminadas a corregir las desviaciones respecto al plan inicial, lo cual da paso a un nuevo plan de acción, reiniciando el ciclo PHVA.

Kaoru Ishikawa, también se destaca por sus grandes aportes a la calidad, enfocado en fortalecer la productividad y las actividades de control, para este autor la calidad debe ser lo más importante que las utilidades que se generan rápidamente, sus principales aportes son: el diagrama causa-efecto, conocido como diagrama de Ishikawa, el cual que permite realizar análisis causal de las situaciones o circunstancias que se presentan en la empresa; también se le reconoce por ser el creador de los círculos de calidad, para este autor las organizaciones deben enfocarse en la satisfacción del cliente, para lo cual es necesario involucrar a cada colaborador de la empresa de tal forma que conozca cuál es

su responsabilidad y cuáles son los resultados esperados de su cargo, (Huilcapi, Huilcapi, & Bayas, 2022).

Otro autor destacado es el creador del concepto de cero defectos, Philip B. Crosby, quien es considerado gurú en calidad, para este autor existen elementos básicos para el mejoramiento de la calidad, (Mateos, 2022) los cuales se explican a continuación:

Para Crosby un programa encaminado a la mejora de la calidad debe lograr que la dirección este plenamente involucrada, que la calidad se administre de forma profesional, que los programas sean originales y pertinentes a la empresa y finalmente que exista reconocimiento, así mismo establece que la calidad solo se puede comprender partiendo de 5 principios:

- El primer principio se relaciona con el concepto de calidad, que debe entenderse como el cumplimiento de los requisitos de funcionamiento del producto.
- El segundo hace referencia a que siempre resulta más económico hacer las cosas bien desde la primera vez, toda vez que evita reprocesos, desperdicio de recursos y afectaciones a la imagen por consecuencia de la insatisfacción de los clientes o usuarios.
- El tercero hace referencia a reproceso, el cual debe entenderse como la acción de reelaborar un producto o algunas de sus partes, lo cual genera costos adicionales.
- El cuarto indica que la única medida del desempeño es el costo de la calidad.
- El quinto hace referencia a que el único estándar de desempeño debe ser cero defectos y que este debe ser el punto de referencia para medir el desempeño y efectividad de un proceso.

Los anteriormente mencionados son los principales autores de la calidad, los cuales presentan diferentes elementos que se deben tener en cuenta para la operación de la

empresa, pero que finalmente están muy relacionados y persiguen el mismo objetivo que es la satisfacción del cliente y mejorar la productividad de las empresas.

3.4 Operación por Procesos

Un autor destacado de este modelo de operación es José Antonio Pérez Fernández de Velasco, quien establece que la operación por procesos es enfocar la atención en el resultado de las transacciones o procesos ejecutados por la empresa y no tanto en las tareas o actividades específicas, por tanto, de acuerdo con este autor cada persona que interviene tiene claro el resultado final de la operación, en función de ello realiza su aporte sin perder de vista el objetivo principal, para ello se requiere que cada proceso cuente con un líder que se responsabilice por el cumplimiento del objetivo principal (Fernandez, 2003).

Por su parte, Rojas indica que la operación por proceso tiene como única finalidad lograr que la mejora en la satisfacción de los clientes sea compatible con mejores resultados a nivel interno dentro de las organizaciones e indica las diferencias sustanciales que existen entre un enfoque organizacional clásico y el enfoque basado en procesos, (Rojas, 2000). En la tabla 3.1 se presentan las diferencias entre los enfoques mencionados.

Tabla 3. 1.

Diferencias entre el enfoque clásico y el enfoque basado en procesos

Gestión clásica (por funciones)	Operación por procesos
Departamentos especializados	Procesos de valor añadido
Departamentos en forma organizativa	Forma natural de organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsable de los procesos
Jerarquía- control	Autonomía y autocontrol
Burocracia	Flexibilidad, cambio, innovación
Toma de decisiones centralizada	Las decisiones son parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento de desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia y productividad	Eficacia y competitividad
Como hacer mejor las tareas	Que tareas hacer y para que
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplio y transfuncional

Nota. Elaboración propia a partir de Rojas, (Rojas, 2000).

La tabla 3.1 muestra las ventajas que obtiene una empresa cuando implementa la operación por procesos, entre ellas se resaltar la eliminación de la burocracia y la orientación a resultados en el que el colaborador tiene poder de decisión, lo cual incrementa la eficacia y competitividad interna.

3.5 Competitividad

3.5.1. Concepto

La competitividad en el ámbito empresarial resulta difícil de analizar debido a la cantidad de variables que intervienen, sin embargo, en las Pymes la competitividad está sujeta a factores internos como su capacidad financiera, tecnología e innovación, las estrategias de marketing y de comercialización, la calidad de los productos y servicios que ofrece, la gestión del capital humano, las habilidades gerenciales y la capacidad en la toma de decisiones que le permitan a la empresa atraer nuevos clientes y no solo mantenerse en el mercado (Martínez, Arellano, & Lagarda, 2022).

Lo anterior coincide con lo declarado por Acosta, Plata, Puentes y Torres, quienes indican que la competitividad empresarial, es la capacidad que una organización tiene para afianzar e incrementar su presencia en el mercado mediante un aumento sostenido en sus ventas y su rentabilidad, por lo cual la competitividad se mide en términos cuantitativos como aumento en la participación del mercado o en el número de clientes (Acosta, Plata, Puentes, & Torres, 2019).

Otros autores coinciden con las definiciones anteriores de competitividad en el entorno empresarial, puesto que de acuerdo con Soledispa, Pionce y Sierra la competitividad, está determinada por sus factores internos que la hacen diferente de su competencia tales como recursos y habilidades, los cuales al identificarse de manera clara pueden potenciarse convirtiéndose estos en una fuente de ventaja competitiva (Soledispa, Pionce, & Sierra, 2022).

Por otra parte Michael Porter, considerado el padre de la competitividad, por su libro “La ventaja competitiva de las naciones” publicado en 1991, presentó lo que hoy se considera como las bases de la competitividad, en su obra indica que la competitividad se basa en la productividad con la cual se produce bienes y servicios, en el nivel microeconómico están los sectores, las empresas, los productos, en los cuales la competitividad se mide de forma cualitativa de acuerdo a la participación en el mercado, indicadores de productividad, costos márgenes de ganancia, beneficios y de forma cualitativa según el desarrollo de investigación y desarrollo así como las estrategias gerenciales (Lombana & Rozas, 2009).

Aunado a lo anterior y tomando como base el modelo de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), existen otras variables a considerar en la competitividad empresarial entre ellas es posible mencionar las siguientes, A) Planeación estratégica; B) Producción y compras; C) Aseguramiento de la calidad; D) Comercialización; E) contabilidad y finanzas, F) Recursos humanos, G) Gestión ambiental y H) sistemas de información. (Saavedra, 2017).

A nivel país la competitividad inicialmente se medía únicamente en términos del incremento en la participación en mercados internacionales, lo cual se da en función de la capacidad empresarial para exportar, por tanto, resulta importante comprender que la competitividad incluye otros factores determinantes, los cuales de acuerdo con la comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se clasifican en 1) Sistémicos; 2) Estructurales y 3) Empresariales, cada uno de estos factores está constituido por diferentes elementos los cuales pueden generar ventajas competitivas, (Medeiros, Gonçalves, & Camargos, 2019), a continuación se describe brevemente cada factor con los respectivos elementos que lo componen.

- **Factores empresariales:** Corresponden a los elementos en los que las empresas tienen control, aspectos como gestión del conocimiento organizacional, estrategias, eficacia de la gestión, capacitación, desempeño, uso de la tecnología en procesos y productos, gestión del recurso humano y organización en general.
- **Factores estructurales:** Se agrupan en este espacio aquellos elementos que la empresa tiene un control moderado, debido a que se encuentran limitadas por la competencia, la ley de oferta y demanda, presión de instituciones fuera del mercado que afectan el régimen de incentivos y regulación, la distribución geográfica, nivel tecnológico, tasa de crecimiento, sistema de comercialización, oportunidades de acceso a la exportación.
- **Los factores sistémicos:** En este grupo se encuentran aspectos en los que la empresa tiene un control casi nulo, pero que obligan a la empresa a estar en constante cambio y a desarrollar la habilidad para tomar decisiones de formas casi inmediatas. Como ejemplo de estos factores es posible mencionar los siguientes:
 - **Infraestructurales:** Costo y disponibilidad para acceder a energía, transporte, telecomunicaciones, insumos y servicios tecnológicos de calidad.
 - **Macroeconómicos:** Tipo de cambio, tasa de crecimiento del producto interno bruto, tasa de interés, políticas salariales.
 - **Políticos e institucionales:** políticas tributarias y arancelarias, poder adquisitivo del gobierno, apoyo fiscal para el riesgo tecnológico.
 - **Sociales:** Políticas relativas a educación y formación de los recursos humanos, calificación del capital humano, así como la seguridad social.

- Legales y normativos: políticas para la protección de la propiedad industrial, preservación del medio, defensa de la competencia y protección del consumidor.
- Internacionales: Disposiciones del comercio a nivel mundial, flujo de capital, inversión de riesgo y tecnología.

Tal como indica CEPAL, existen entonces factores específicos a trabajar tanto a nivel país como a nivel empresarial para lograr un incremento en la competitividad a continuación se describen algunos de ellos.

3.5.2 Factores de Competitividad a Nivel País

De acuerdo con *The World Economic fórum*, se consideran doce pilares para medir la competitividad a nivel país, dichos pilares se encuentran agrupados en tres factores a través de los cuales los investigadores han podido evaluar el nivel de desarrollo económico de los países e identificar su bajo nivel de competitividad. En los resultados obtenidos a través de estas evaluaciones se evidencia que las estrategias que prevalecen están relacionadas en mayor medida a los precios, mientras la propuesta de valor y la diferenciación de productos quedan en segundo plano, lo cual genera mayores barreras de entrada a la comercialización internacional (World Economic Forum, 2015).

En la siguiente figura se presentan los factores de competitividad propuestos por el foro económico mundial y los pilares que forman parte de cada factor.

Figura 3. 1.

Factores y pilares del índice de competitividad global



Nota. Elaboración propia a partir de *World Economic Forum*, (World Economic Forum, 2015).

Una vez abordados los factores de competitividad a nivel país, es necesario revisar los factores en los que las organizaciones pueden trabajar para tener un mayor nivel de control y por ende ser más competitivas, a continuación, se presentan entonces los factores empresariales de la competitividad.

3.5.3 Factores de Competitividad a Nivel Empresarial

De acuerdo con Lilo quien es citado por García, Tumbajulca y Cruz, los factores clave de competitividad son la innovación, la tecnología y la flexibilidad productiva (García, Tumbajulca, & Cruz, 2021) a continuación se describe brevemente cada factor.

- **La innovación**, la cual consiste en la puesta en el mercado de un producto o servicio, nuevo o con mejoras que responde a las necesidades del mercado, por lo cual está relacionado con la creación e introducción de soluciones originales a las necesidades detectadas.
- **La tecnología**, que, aunada a la información, el conocimiento del contexto y experiencia facilitan el camino para el logro de objetivos organizacionales.
- **Flexibilidad productiva**, que se relaciona con la capacidad de responder ante el cambio mediante aspectos como: 1) El uso eficiente de los recursos; 2) Talento humano capaz de adaptarse a los cambios; 3) Intervención en la calidad de producción y productos finales. En este sentido la calidad busca alcanzar la excelencia a través de indicadores de productividad acorde a su creación, fabricación o procedencia.

Los factores descritos anteriormente evidencian la importancia que tiene la empresa para mejorar la competitividad del país, donde existen elementos en los que la empresa tiene un nivel de control importante y otros en los que se requiere mejoras y control a nivel sistémico y estructural. Los factores de competitividad tanto a nivel sistémico, estructural y empresarial se miden a través de diferentes indicadores, los cuales se describen a continuación.

3.5.4 Indicadores de Competitividad

Los indicadores son las herramientas que permiten medir el desempeño de un individuo, empresa, región o país en un área específica de interés. En este sentido para medir la competitividad a nivel país existen diferentes indicadores definidos por organismos tanto nacionales como internacionales en las que la capacidad se mide en función de A) Datos duros o B) Percepción (Gobierno de México, 2017). A continuación, se describen brevemente estos elementos.

- **Datos duros:** Tales como nivel de PIB, inversión, inflación, ocupación laboral.
- **Percepción:** De aspectos como corrupción, seguridad o transparencia.

Los indicadores pueden construirse bajo dos métodos, el primero de ellos es mediante un cálculo de un promedio simple del valor de los factores transformados en una misma escala y el segundo método es mediante ponderaciones de acuerdo a los niveles de desarrollo o a las asignaciones de factores.

En relación a lo anterior a nivel empresarial de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE, citada por Garcia, Tumbajulca, & Cruz, los indicadores idóneos para medir la competitividad empresarial, son los listados a continuación: a) Administración eficiente de flujos de producción e inventarios de materias prima y componentes; b) Integración de la planeación del mercado, investigación y desarrollo, diseño, ingeniería y manufactura; c) Proceso de innovación y d) Fomento de programas productivos para integración y asociación entre empresas (Garcia, Tumbajulca, & Cruz, 2021), a continuación se describe brevemente cada indicador.

- **La administración eficiente de inventarios:** El adecuado control de inventarios de materias primas y flujos de producción son de vital importancia para mejorar los indicadores de competitividad en especial en las empresas manufactureras, puesto que un inadecuado control de inventarios puede generar sobrecostos y pérdidas por un exceso en el stock de materias primas o por el contrario un atraso en la producción debido a la no existencia de materias primas para la producción. (Camacho, Ríos, Mojica, & Rojas, 2020).
- **La integración de la planeación del mercado:** De acuerdo con Kotler, 2000 citado en Reyes, duarte y Navas, la planeación del mercado puede desarrollarse mediante la planeación estratégica del marketing, este último es una herramienta que facilita el establecimiento de la ruta de acción que debe recorrer la empresa

para lograr el cumplimiento de sus metas, reconociendo de manera oportuna los cambios en el contexto (Reyes, Duarte, & Navas, 2020). Por lo anterior la planeación estratégica del mercado se convierte en elemento fundamental para la toma de decisiones, la formulación de objetivos y la propuesta de planes de trabajo que conduzcan cumplimiento de estos.

- **La innovación:** Según lo expuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2018) en el manual de Oslo, citado por García, Tumbajulca y Cruz, la innovación empresarial se relaciona o evidencia en cuatro elementos que son el producto o servicio, el proceso, la comercialización y la organización, (García, Tumbajulca, & Cruz, 2021) los cuales se describen brevemente a continuación:

A. Productos/servicios: lograr la integración de un producto o servicio totalmente nuevo o con características mejoradas al mercado, las mejoras se pueden realizar en aspectos como la técnica, componentes o materiales, software, ergonomía o características funcionales, por lo cual estos productos o servicios marcan una gran diferencia de los anteriormente ofertados por la empresa.

B. Proceso: hace referencia a modificar los procesos logísticos, de fabricación o distribución de tal forma que sean más eficientes y productivos, con el propósito de incrementar la calidad y reducir los costos de producción o de distribución.

C. Comercial: Se presenta mediante el desarrollo de un método innovador de comercialización orientado en desarrollar diferenciación en aspectos de forma mas no en el uso del producto, los aspectos de apariencia modificables son: la presentación del producto, el diseño, el precio,

promoción o posicionamiento, El propósito es integrar un nuevo producto al mercado o reposicionar un producto existente para incrementar las ventas.

D. Organizativo: El propósito de la innovación organizativa es lograr mejores resultados mediante la reducción de costos administrativos y el aumento en el desempeño y productividad del personal vinculado en la empresa. Esta innovación da mediante la integración de un procedimiento nuevo a la organización, el cual puede aplicarse en las practicas organizacionales, tales como: 1) Un nuevo método para la distribución del trabajo, lo cual podrá facilitar el aprendizaje y la difusión del conocimiento; 2) Nueva estructura de trabajo, en la que se comprende con mayor claridad las responsabilidades y autonomía en la toma de decisiones; 3) La comunicación externa, que facilite la creación de relaciones de colaboración con instituciones de investigación, vinculación de proveedores y de personal.

- **El fomento de programa productivos para integración y asociación de empresas:** La asociatividad resulta ser un elemento fundamental en el entorno competitivo ya que permite generar las capacidades requeridas para responder a las exigencias de los constantes cambios del entorno competitivo por lo cual de acuerdo con Bravo, Dini y Rueda (Bravo, Dini, & Rueda, 2020), es necesario, desarrollar una visión compartida, establecer metas comunes así como la revisión colectiva de los resultados alcanzados para establecer de manera conjunta el respectivo plan de acción en el cual resulta tan importante la integración entre el sector público y privado, como el compromiso de colaboración entre los integrantes del ecosistema empresarial.

De acuerdo con estos mismos autores, para lograr resultados importantes mediante esta integración empresarial se requiere el cumplimiento de los siguientes aspectos: 1) Lograr una representación efectiva de los aliados, 2) Proporcionar los servicios necesarios para que logre insertarse en un entorno competitivo, 3) Tener una participación activa junto al sector público en la formulación de políticas, 4) Ser generador de alianzas que permitan Aperturar y desarrollar nuevas capacidades al interior del tejido empresarial y 5) Tener la capacidad de ser el protagonista en diseño o implementación de estrategias para el desarrollo.

De acuerdo con Lilo 2018 citado por García, Tumbajulca y Cruz, existen factores indispensables para lograr un incremento en la competitividad y tener la capacidad de responder a los cambios del entorno(Garcia, Tumbajulca, & Cruz, 2021) dichos factores se mencionan a continuación:

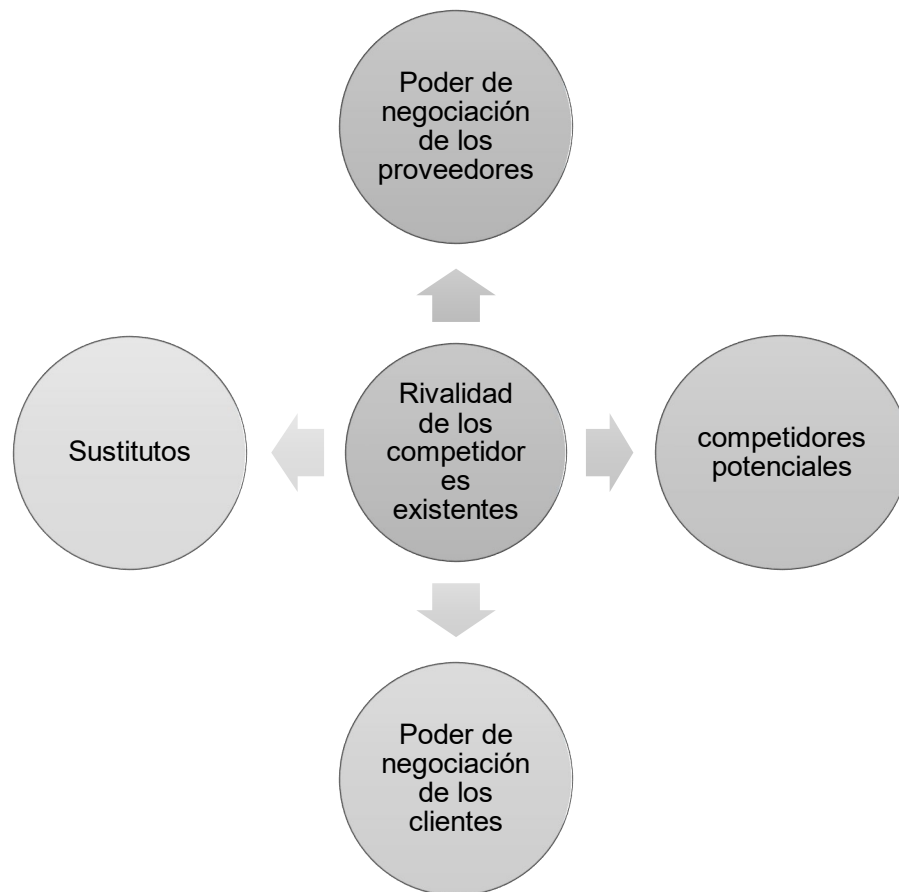
- **La innovación:** Lograr la colocación de un producto mejorado o un nuevo producto en el mercado que responda las necesidades existentes o nuevas de la población.
- **La tecnología:** La cual facilita la integración de la información, el contexto y la experiencia para formular estrategias exitosas.
- **La flexibilidad productiva:** Estar preparado para responder a los constantes cambios del mercado a través de: 1) Uso eficiente de recursos; 2) Talento humano con capacidad de adaptación y 3) Supervisión en la calidad del proceso productivo y en la liberación del producto final.
- **La calidad:** Propender por la excelencia mejorando los indicadores de productividad.

Aunado a lo anterior se presentan los aspectos a considerar para medir la competitividad a nivel empresarial, de acuerdo con el diamante de Porter citado por López,

Arvizu, Asiain, Mayett y Martínez para que una organización formule una estrategia competitiva eficaz debe considerar los siguientes factores, el poder de negociación del negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, competidores potenciales, productos sustitutos, (López, Arvizu, Asiain, Mayett, & Martínez, 2018) a continuación en la figura 3.2 se presenta de manera gráfica dicho diamante.

Figura 3. 2.

Diamante de Porter



Nota. Elaboración propia a partir de López, Arvizu, Asiain, Mayett y Martínez, (López, Arvizu, Asiain, Mayett, & Martínez, 2018)

A continuación, se explica cada una de las fuerzas de Porter.

- **Competidores potenciales:** corresponde a los nuevos participantes que quieren ingresar a la industria, los cuales poseen nuevas capacidades y el deseo de integrarse al mercado poniendo con ello presión especial presión en la competencia basada en precios y costos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Su poder esta soportado en su capacidad de generar más valor a través del cobro de precios más altos, lo cual puede limitar y afectar a la empresa en términos de calidad de los insumos y por ende del producto y/o servicio y el constante cambio de los costos para quienes participan en su industria.
- **Poder de negociación del cliente:** Su poder es la capacidad de hacer bajar los precios del mercado, demandando mayor calidad del producto y/o servicio.
- **Amenaza de los productos sustitutos:** Aquellos productos diferentes de los ya posicionados en una industria, pero que cumplen una función igual o similar a los productos de la industria. Debido a que su amenaza no es directa, se hace difícil identificarla y controlarla.
- **Rivalidad de los competidores existentes:** Esta rivalidad puede identificarse a través de diferentes elementos tales como descuentos, mejoras significativas en los productos y en la prestación del servicio, publicidad y promociones entre otros. Este es un factor importante a tomar en cuenta pues será más agresivo en aquellas industrias de lento crecimiento y donde existen numerosos competidores, aunado a factores internos de las empresas como la falta de análisis y conocimiento sobre su competencia.

Por lo mencionado en los párrafos anteriores, resulta de vital importancia fortalecer los factores internos de las organizaciones de tal manera que le permita identificar con

claridad aquellas fuentes de ventaja competitiva que pueden y deben fortalecer, para responder ante los constantes cambios y demandas del mercado, manteniendo el cumplimiento de su promesa de valor frente a sus compradores y/o usuarios.

CAPÍTULO 4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Introducción

En esta investigación se utilizó un enfoque metodológico mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para evaluar el impacto del MOP en la competitividad de los despachos contables, para comprender cómo la adopción de prácticas sistemáticas y estandarizadas puede mejorar el desempeño organizacional y la capacidad para mantenerse competitivos en un entorno en constante evolución. Se emplearon métodos descriptivos y explicativos, lo cual permitió describir las prácticas actuales de los despachos y la explicación de su influencia en la competitividad. Se utilizaron diversas fuentes de información, destacando el análisis de revistas científicas indexadas, que brindaron un sólido marco teórico sobre el tema.

Para la recolección de datos, se aplicaron 30 encuestas a través de *Google Forms*, se realizaron entrevistas en profundidad y se empleó una herramienta de autodiagnóstico diseñada específicamente para esta investigación. La validez del instrumento cuantitativo fue comprobada mediante el Alfa de Cronbach, aplicado prueba piloto. Los datos se analizaron con el software IBM SPSS, y los resultados cualitativos se centraron en cuatro dimensiones clave para el desarrollo de un plan de intervención adaptado a cada despacho.

El análisis reveló que los despachos tienen una trayectoria promedio de 20 años, con variaciones en la cantidad de colaboradores y en la fuente de ingresos entre personas morales y físicas, algunos carecen de identidad corporativa clara. El diagnóstico inicial mostró importantes deficiencias en la implementación del MOP, los resultados cuantitativos indican correlación positiva entre las variables estudiadas, subrayando la necesidad urgente de desarrollar e implementar un modelo adaptado a las necesidades específicas de los despachos, para optimizar la gestión, cumplir con los requisitos normativos y mejorar el desempeño en el mercado.

4.2 Método de Investigación

El método de investigación que se utilizó fue mixto:

- Cuantitativo toda vez que se utilizaron instrumentos que se analizaron de manera estadística, para identificar la situación actual del gremio de los despachos contables en la ciudad de Puebla.
- Cualitativo puesto que se llevaron a cabo entrevistas, a los gerentes de los 5 despachos contables que aceptaron hacer parte de esta investigación. Como parte del proceso se aplicó a estos despachos un diagnóstico inicial que permitió el diseño del MOP ajustado a sus necesidades.

4.2.1 Tipo de Método

En cuanto al tipo de método se llevó a cabo el descriptivo, el explicativo principalmente.

- Se considera descriptivo toda vez que, se describen situaciones, propiedades, y características importantes propias de las pymes que serán objeto de estudio.
- Se considera explicativo toda vez que, se busque el porqué de los hechos, eventos o situaciones que se presentan en las pymes objeto de estudio mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.

4.2.2 Fuentes de Información

Las principales fuentes de información que se analizaron fueron revistas científicas indexadas vinculadas con el tema de investigación relacionado con el proyecto aplicado.

4.2.3 Técnicas e Instrumentos

- Para la parte cuantitativa se aplicaron 30 encuestas
- Para la parte cualitativa se realizaron entrevistas en profundidad donde se aplicó una herramienta de autodiagnóstico, que se describe en el apartado 4.3.2.

A continuación, en la tabla 4.1, se presenta el resumen del marco metodológico empleado en la presente investigación.

Tabla 4. 1.

Resumen de la metodología

Ítem	Descripción
Tipo de Investigación	Mixta, descriptiva y transversal.
Métodos	Descriptivo y explicativo.
Técnica de investigación	Observación, encuesta y entrevista a profundidad directa cara a cara.
Instrumento de medición	Uso de cuestionario con 25 ítems con medida de escala Likert.
Población objetivo	Despachos contables.
Sujeto de estudio	Despachos contables de la ciudad de Puebla. ¿A quién?: A los dueños o gerentes del despacho.
La estrategia de aplicación	¿Dónde?: En las oficinas seleccionadas de los despachos contables de la ciudad de Puebla.
Muestreo	Se aplicó muestreo por conveniencia.
Pruebas y técnicas utilizadas en el análisis de los datos.	Se utilizó pruebas estadísticas y el Alpha de cronbach.
Programa estadístico utilizado	Excel, SPSS.

Nota. Elaboración propia

4.3 Aplicación de los Instrumentos

A continuación, se describe la metodología para la aplicación de la prueba piloto, la validación del instrumento y la estrategia empleada para la aplicación del instrumento a medir de manera estadística, así mismo se presenta el instrumento aplicado en el diagnóstico inicial de los despachos a intervenir.

4.3.1 Aplicación Piloto del Instrumento

Se realizó la aplicación de la prueba piloto a 16 despachos, mediante formulario de google, en el momento de la aplicación de la prueba piloto el instrumento constaba de 27 preguntas.

Una vez aplicadas las encuestas de la prueba piloto se procedió a realizar la validación del instrumento mediante el Alfa de Cronbach empleando para ello *IBM SPSS Statistics*, el resultado obtenido se muestra en la tabla 4.2 y 4.3.

Tabla 4. 2.

Resumen de procesamiento de casos prueba piloto

Resumen de procesamiento de casos		N	%
Casos	Válido	16	100.0
	Excluido	0	0
Total		16	100.0

Nota. Elaboración propia con *spss statistic*.

Tabla 4. 3.

Estadísticas de fiabilidad prueba piloto

Alfa de Cronbach	N° de elementos
.693	27

Nota. Elaboración propia con *spss statistic*.

En atención a los resultados de alfa de cronbach obtenido en la prueba piloto, se procedió a eliminar dos preguntas del cuestionario inicial, es decir, el cuestionario final constó de 25 preguntas, las cuales se agruparon en 4 dimensiones en cada una de las variables analizadas en la presente investigación, el modelo de operación por procesos y competitividad, en la tabla 4.4. se presentan las preguntas que componen cada dimensión y cada variable.

Tabla 4. 4.

Variables del instrumento aplicado

Generalidades (G)		
(G1): Nombre del despacho		
(G2): Antigüedad del despacho		
(G3): Cuantos colaboradores laboran en el despacho		
(G4): Qué porcentaje representan en los ingresos sus clientes		
(G5): El despacho tiene una identidad corporativa		
Variable	Dimensión	Pregunta
Modelo de operación por procesos	Planificación de la operación (PO)	(PO_1) ¿Cuenta su negocio con Misión, Visión y Valores Organizacionales?
		(PO_2) El despacho cuenta con organigrama, reglamentos, manuales o instrucciones de trabajo documentados.
		(PO_3) ¿Con que frecuencia se presentan problemas para desempeñar las funciones sin la utilización de manuales de funciones?
		(PO_4) El despacho contable identifica y asegura la existencia de los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades.
Seguimiento y control operacional (SC)	y	(SC_1) ¿En qué medida sus colaboradores conocen las funciones correspondientes a su cargo?
		(SC_2) ¿En qué medida sus colaboradores conocen y participan en el cumplimiento de la planeación estratégica del despacho?
		(SC_3) La comunicación interior fluye de manera clara y oportuna.
Evaluación de cumplimiento (EC)	de	(EC_1) ¿Con que frecuencia realiza actividades de seguimiento al desempeño de sus colaboradores?
		(EC_2) ¿Con que frecuencia se miden los resultados de lo planeado vs lo ejecutado en el despacho, en las diferentes áreas del despacho?
		(EC_3) Las actividades en la prestación del servicio se realizan siempre de la misma manera
		(EC_4) El despacho realiza actividades de bienestar, para premiar el desempeño de sus colaboradores.
Mejora continua (MC)	Mejora continua (MC)	(MC_1) ¿Con que frecuencia el dueño del despacho se reúne con sus colaboradores para formular estrategias y/o planes de mejora?
		(MC_2) ¿Con que frecuencia se mide el uso de los recursos requeridos en cada fase de la prestación del servicio?

Competitividad	Planeación estratégica (PE)	(PE_1) El despacho contable tiene una planeación que contribuye al cumplimiento a su misión. (PE_2) El despacho cuenta con un modelo de costos para la determinación del precio de los servicios prestados. (PE_3) El despacho identifica de manera clara sus competidores
	Gestión de talento humano (TH)	(TH_1) El despacho tiene un procedimiento estandarizado y documentado para la contratación del personal (TH_2) ¿Con qué frecuencia realiza capacitación del personal? (TH_3) ¿Qué nivel de autonomía tienen sus colaboradores para el desarrollo de sus actividades?
	Calidad y productividad (CP)	(CP_1) ¿Con que frecuencia evalúa la satisfacción del cliente? (CP_2) ¿Con que frecuencia se desarrollan actividades para supervisar y controlar la calidad del servicio brindado al cliente? (CP_3) ¿En qué nivel la empresa alcanza/cumple los estándares de calidad en los servicios prestados? (CD_4) ¿Con que frecuencia se registran datos que permitan medir el desempeño, productividad, eficiencia, eficacia u otro indicador relacionado con las operaciones de la organización?
	Toma de decisiones (TD)	(TD_1) El despacho cuenta con elementos que le permitan responder de forma oportuna a los cambios del entorno y el mercado (TD_2) ¿Con que frecuencia se evalúan la situación financiera de la empresa?

Nota. Elaboración propia

El instrumento completo con su respectiva estructura de respuestas en escala Likert, puede observarse en el anexo A.

4.3.2 Aplicación de la Herramienta de Autodiagnóstico

Para la intervención de los despachos, fue necesaria la aplicación de un instrumento de diagnóstico adicional a la encuesta antes descrita, el propósito de este instrumento fue la identificación del nivel de cumplimiento en cada despacho en relación a la operación de sus empresas bajo un esquema por procesos, para ello se diseñó un instrumento de autodiagnóstico basado en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), es importante

aclarar que un autodiagnóstico de acuerdo con el diccionario de neologismos del español actual de la universidad de Murcia, es una prueba que se emplea por una persona o empresa para evidenciar su propio estado o funcionamiento (Diccionario de neologismos del español actual, 2020) y para el caso de la presente investigación se entiende autodiagnóstico como el conjunto de actividades realizadas por la organización para sí misma, con el propósito de establecer el estado inicial de un proceso, actividad o como empresa en general respecto de un parámetro previamente establecido.

La aplicación de este instrumento respecto al modelo de operación por procesos, se centró en identificar la situación actual de cada despacho, respecto a los requerimientos del modelo de gestión basado en el enfoque a procesos contemplado para ello como guía de referencia la norma internacional ISO 9001:2015.

Esta herramienta puede ser utilizada para desarrollar la primera etapa del ciclo de mejoramiento continuo, es decir el planear, es necesario aclarar que esta herramienta, no es lo mismo que llevar a cabo una auditoría en el despacho ya que no se cumplen principios de auditoría como objetividad, imparcialidad, autonomía e independencia, puesto que el personal de la empresa participa en el proceso de diagnóstico.

El propósito del autodiagnóstico fue establecer un plan de implementación específico para cada despacho que apenas desea iniciar la implementación del modelo de operación basado en procesos, la herramienta diseñada consta de 2 hojas, la primera corresponde a la presentación de la herramienta de autodiagnóstico y en la segunda hoja se presenta una lista de chequeo de acuerdo a los requisitos a evaluarse, en donde al finalizar su diligenciamiento se presenta un gráfico que muestra los resultados obtenidos. En este caso la lista de chequeo se dividió en 4 dimensiones, las cuales se listan a continuación:

- Objetivos, plataforma estratégica y promesa de valor
- Planificación y control organizacional
- Operación por procesos
- Seguimiento, medición, análisis, evaluación y mejora

Cada dimensión se conforma de una serie de afirmaciones, las cuales se evaluaron de manera cuantitativa y cualitativa, atendiendo a los criterios que se describen a continuación:

- **Evaluación cuantitativa:** se realizó mediante tres opciones de respuesta, Completo, parcial o ninguno donde:
 - A. Completo:** Corresponde en el caso de que el despacho realiza todas las acciones requeridas, posee evidencias suficientes y tiene resultados eficaces de cumplimiento del requisito.
 - B. Parcial:** Corresponde en el caso de que el despacho no ha realizado al menos una acción o actividad requerida, posee evidencias insuficientes y a pesar de obtener resultados, estos no son eficaces.
 - C. Ninguno:** Corresponde, en el caso de que el despacho no realiza ninguna acción o actividad relacionada, no se posee evidencias ni resultados relacionados con el requisito.

Esta evaluación es excluyente, por lo cual no hay posibilidad de marcar en una misma afirmación 2 criterios, por ejemplo, marcar completo y también en parcial.

- **Evaluación cualitativa:** Se realizó como complemento de la evaluación cuantitativa, donde se estableció un espacio para relacionar las evidencias o los aspectos desarrollados por el despacho.
 - A.** Frente a los requisitos que se cumplen de manera completa o parcial. Esta información se registró en una columna denominada ¿qué tiene?

- B. En relación a las diferencias, evidencias posibles o aspectos a desarrollar por el despacho frente a los requisitos que se cumplen de manera parcial o sin ninguna acción, se estableció la columna ¿Qué nos falta?

El instrumento de autodiagnóstico completo puede consultarse en el Anexo B.

4.3.3 Validación del Instrumento

La validación del instrumento se realizó mediante el alfa de cronbach, en el que de acuerdo a los resultados de la investigación realizada por Chaves y Rodríguez, la presente investigación con un resultado de 0.765, tiene un nivel de fiabilidad aceptable (Chaves & Rodríguez, 2018) ya que se encuentra en el intervalo {0,7 ; 0,8} del coeficiente del alfa de Cronbach, ver tabla 3.5 y 3.6.

Tabla 4. 5.

Resumen de procesamiento de casos

Resumen de procesamiento de casos		N	%
Casos	Válido	30	100.0
	Excluido	0	0
Total		30	100.0

Nota. Elaboración propia con *spss statistic*.

Tabla 4. 6.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
.765	25

Nota. Elaboración propia con *spss statistic*

4.3.4 Estrategia para la Aplicación del Instrumento

Para la aplicación de la encuesta se empleó la estrategia de bola de nieve, esta es una técnica de muestreo que de acuerdo con Baltar y Gorjup, consiste en detectar las unidades de muestra mediante redes directas e indirectas que quien investiga y el sujeto de estudio. (Baltar & Gorjup, 2012). El muestreo a través de bola de nieve, consiste entonces en una técnica en la que el primer sujeto de estudio entrevistado, sugiere al investigador el nombre

de otro posible sujeto de estudio, el cual a su vez indica el nombre de un tercer sujeto de estudio y así sucesivamente.

Para iniciar la aplicación del cuestionario se estableció contacto con el presidente del colegio profesional de contadores de Puebla, quien posteriormente sugirió nuevos nombres y medio de contacto con otros despachos, para la aplicación del instrumento y estos de la misma manera indicaron otros sujetos a los cuales poder aplicar la encuesta.

En relación al instrumento de autodiagnóstico, se aplicó mediante la técnica de muestreo a conveniencia, la cual es definida por Otzen y Monterola como una técnica de muestro no probabilística, la cual admite que el investigador seleccione casos que muestren facilidad de acceso (Otzen & Manterola, 2017). Es así como para esta investigación se seleccionaron 5 despachos, en función de la disponibilidad que los mismos demostraron para permitir la implementación del modelo en sus empresas.

4.4 Sistematización de los Datos Obtenidos de los Instrumentos

En este apartado se presenta, como se realizó la construcción de la base de datos, la posterior codificación de los mismos y finalmente se presenta la interpretación de los datos obtenidos a través de la encuesta.

Posterior a los resultados de la encuesta, se describen los hallazgos obtenidos mediante el instrumento de autodiagnóstico aplicado a los 5 despachos que se intervinieron.

4.4.1 Construcción de la Base de Datos

La encuesta se aplicó mediante formulario de google en la cual a medida que se diligencia el cuestionario se genera de manera automática una base de datos, a partir de la cual puede realizarse la codificación e interpretación de los resultados obtenidos.

La base de datos generada de manera automática, se revisó y se ajustaron las respuestas de las preguntas abiertas, para facilitar su revisión al manejar los mismos criterios, la base de datos de la presente investigación puede observarse en el anexo C.

4.4.2 Codificación de los Datos Obtenidos.

Una vez organizadas las respuestas de las preguntas abiertas en la base de datos inicial, se procedió a realizar la codificación de las respuestas para poder analizar los resultados mediante el software estadístico *IBM SPSS statistic 25*.

La codificación de los datos obtenidos puede revisarse, en el anexo D.

4.4.3 Interpretación de los Resultados Situación Inicial.

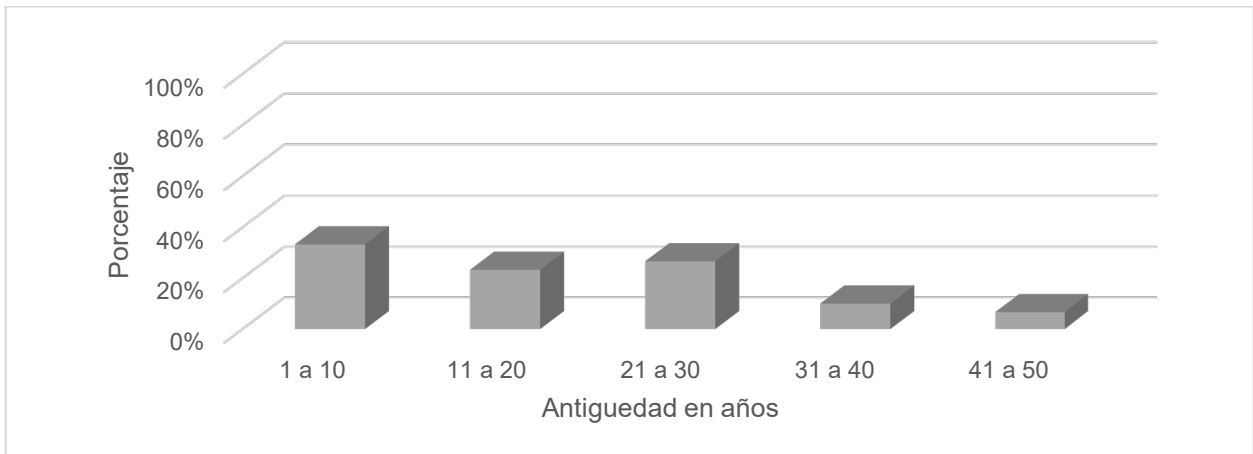
Los resultados obtenidos a través de cada instrumento se describen a continuación, iniciando por la descripción del perfil del sujeto de estudio, posteriormente se presentan los resultados de cada dimensión de la encuesta y finalmente se presentan los resultados del autodiagnóstico aplicado a los despachos intervenidos.

4.4.3.1 Descripción del Perfil de los Sujetos de Estudio

El perfil de la muestra está compuesto por 30 sujetos de estudio, los cuales hacen parte del colegio profesional de contadores de Puebla, a continuación, se describe de manera detallada la información demográfica de los sujetos de estudio.

Figura 4. 1.

Antigüedad del despacho

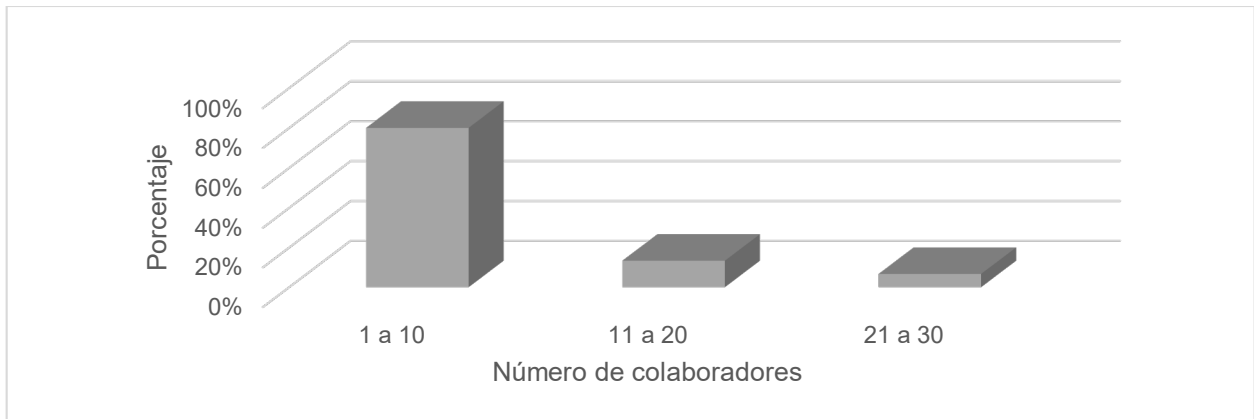


Nota. Elaboración propia

En promedio los despachos tienen una trayectoria de 20 años en el mercado, tomando en cuenta que el despacho más antiguo tiene 50 años y el más joven 1 año prestando sus servicios.

Figura 4. 2.

Cantidad de colaboradores que laboran en el despacho

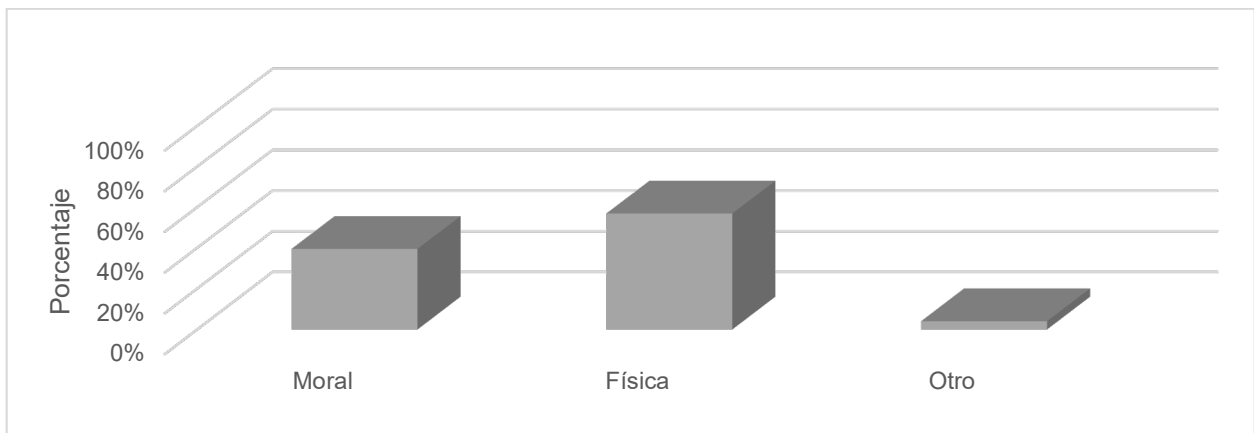


Nota. Elaboración propia

En promedio los despachos cuentan con 8 colaboradores para la prestación del servicio, entendiendo que el despacho con menor cantidad tiene 2 y el de más cantidad tiene 30 empleados.

Figura 4. 3.

Distribución de la fuente de ingreso provenientes de sus clientes morales y físicas

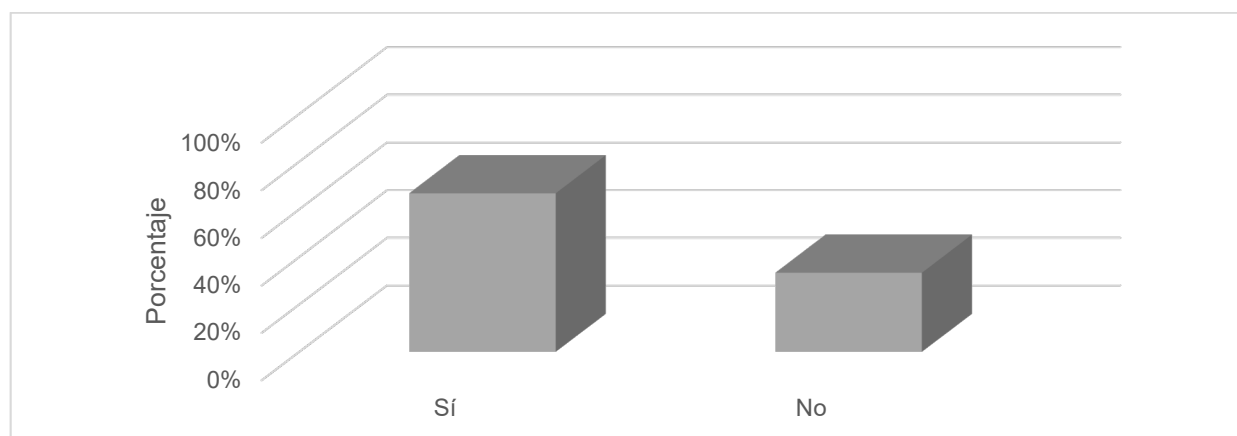


Nota. Elaboración propia

Las personas morales, generan en promedio cerca del 40% de los ingresos totales percibidos por el despacho, mientras las personas físicas, generan en promedio el 56% de sus ingresos, siendo este último su principal fuente de ingresos y el porcentaje restante de los ingresos en los despachos procede de otro tipo de clientes.

Figura 4. 4.

Existencia de identidad corporativa.



Nota. Elaboración propia

El 33% de los despachos no cuenta con una identidad corporativa y en el caso de aquellos que, si la tienen, se percibe que misma no se relaciona de manera clara o no corresponden al servicio que prestan.

A continuación, se describen la situación de los despachos pertenecientes al colegio de contadores en la Ciudad de Puebla, frente a la prestación del servicio y desarrollo de actividades bajo un modelo de operación por procesos. Los resultados se presentan por cada dimensión analizada y permiten reconocer el panorama general de la operación en los despachos contables.

4.4.3.2 Resultados por Variable.

A continuación, se describe la situación de los despachos empezando por la variable independiente “modelo de operación por procesos” y posteriormente se presenta la situación en relación a la variable dependiente “competitividad”.

4.4.3.2.1 Variable Modelo de Operación por Procesos (MOP)

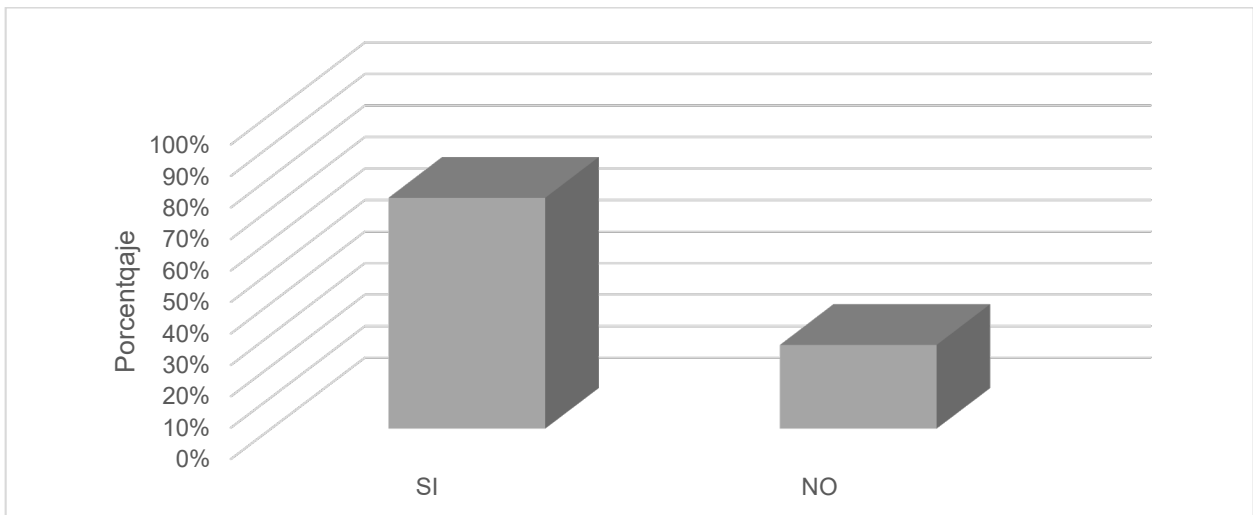
El modelo de operación por procesos, variable independiente de esta investigación, fue evaluada a través de cuatro dimensiones así; Planificación de la operación, Seguimiento y control operacional, Evaluación de cumplimiento y finalmente mejora continua. La situación que se presenta en los despachos en cada una de estas dimensiones se despliega a continuación.

Dimensión de planeación operacional:

En esta dimensión se evaluó, la existencia de filosofía empresarial, reglamentos, manuales de operación, manual de funciones y la identificación de recursos para el correcto desarrollo de las actividades del despacho. Con el propósito de conocer, la existencia de filosofía empresarial definida en los despachos se preguntó lo siguiente *¿Cuenta su negocio con Misión, Visión y Valores Organizacionales?*, el resultado se presenta en la figura 4.5.

Figura 4. 5.

Despachos con filosofía empresarial



Nota. Elaboración propia

Tal como se puede observar en esta gráfica el 27% de los despachos no tiene una filosofía empresarial definida mientras la gran mayoría de ellos, siendo el 73% indicó tener definido por lo menos su misión y visión, sin embargo, estos elementos no son sujeto de

seguimiento, ni de actualización desde su fecha de creación, que en algunos casos superan los 10 años, en la gran mayoría de los casos la filosofía del despacho, no se encuentra publicada ni comunicada al personal, sino que está en archivos de la gerencia.

Aunado a lo anterior se consideró importante, indagar sobre la existencia de una estructura organizacional, reglamentos y manuales internos documentados, así como la identificación y disponibilidad de recursos para la correcta operación de la empresa, la situación de los despachos frente a estos elementos se presenta en la tabla 4.7.

Tabla 4. 7.

Existencia de estructura organizacional, reglamentos, manuales e identificación de recursos para la operación.

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Existencia de Organigrama, reglamentos y manuales.	23%	10%	20%	10%	37%
Identificación de recursos para la operación.	40%	27%	7%	10%	17%

Nota. Elaboración propia

Se formuló a los gerentes la siguiente afirmación, el despacho cuenta con organigrama, reglamentos, manuales o instrucciones de trabajo documentados, los resultados muestran que el 67% de los despachos contables no tiene información documentada de los procesos internos, no cuentan con una estructura organizacional documentada, no existe reglamento interno, manuales, ni instrucciones de trabajo, tampoco se lleva registro documental de las actividades desarrolladas, esto genera que los estándares de operación se determinan y cambian constantemente en función de la experiencia del colaborador y de lo que entiende de las órdenes recibidas de su jefe inmediato.

Adicional a lo anterior, para conocer la percepción de los gerentes, en relación a la existencia de una metodología para la gestión de los recursos necesarios para la operación de los procesos, se presentó la afirmación, el despacho contable identifica y asegura la existencia de los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades, los resultados muestran que el 67% de los despachos reconoce y dispone de manera eficiente los recursos requeridos para su operación, mientras un 33% de ellos, no cuentan con una metodología para identificar los recursos que requieren para la prestación de los servicios y por ende es difícil garantizar la disponibilidad de los mismos, para la ejecución normal de las actividades de prestación de sus servicios.

Por otra parte, con el propósito de identificar si se presentan conflictos derivados de una inadecuada designación de responsabilidad y autoridades al interior de la empresa, al no contar con manual de funciones, para ello se preguntó lo siguiente: ¿Con que frecuencia se presentan problemas para desempeñar las funciones sin la utilización de un manual de funciones?, el resultado puede observarse en la tabla 4.8.

Tabla 4. 8.

Frecuencia de aparición de problemas para trabajar al no existir manual de funciones

Variable	Siempre	A menudo	A veces	Poco frecuente	Nunca
Frecuencia en que se presentan problemas para trabajar por falta de manual de funciones.	0%	7%	43%	50%	0%

Nota. Elaboración propia

Los resultados, presentados en la tabla anterior indican que en el 100% de los despachos, en más de una ocasión se han presentado problemas, al no tener una correcta comunicación de funciones y responsabilidades, designadas a cada cargo al interior de la empresa, estos resultados evidencian que los despachos carecen de información documentada de las funciones y las metodologías empleadas para comunicarlas no han sido eficaces y con frecuencia se presentan conflictos a causa de ello. Esta situación de los

despachos, refuerzan la importancia de contar con información documentada, como un manual de funciones donde se establezca por escrito las responsabilidades y funciones de cada cargo.

En resumen, los despachos contables, en relación a la planeación operacional actualmente tienen un nivel de cumplimiento bajo, puesto que carecen de una filosofía empresarial definida o no se ha actualizado, no cuentan con suficiente información documentada de ninguno de sus procesos internos, esto abre una amplia gama de oportunidades para los despachos, pues podrían lograr una mejora importante en la planeación las actividades del despacho.

Dimensión de seguimiento y control:

En esta dimensión se evaluó, si los colaboradores conocen las funciones de su cargo, la participación de los colaboradores en la planeación estratégica del despacho y la forma en que fluye la comunicación al interior del despacho, la situación encontrada en cada uno de estos ítems se detalla a continuación.

Tabla 4. 9.

Nivel en que los colaboradores conocen las funciones y autonomía para desarrollarlas

Variable	Elevado	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Nivel de conocimiento de las funciones por parte de los colaboradores.	33%	53%	10%	3%	0%

Nota. Elaboración propia.

Con el propósito de profundizar en el nivel de conocimiento de las funciones y de la autonomía para el desarrollo de las mismas se planteó a los gerentes el siguiente interrogante ¿En qué medida sus colaboradores conocen las funciones correspondientes a su cargo?

Los resultados fueron muestran que para el 13% de los gerentes, sus colaboradores reconocen las funciones en un nivel medio o bajo, mientras que para el 87% el

reconocimiento de las funciones, por parte de los colaboradores está en un nivel alto u elevado. Este resultado resulta interesante y contradictorio con lo descrito en la dimensión anterior, en la tabla 4.8 donde se evidencio que el 100% de los despachos carece de información documentada de las funciones y que se presentan problemas a causa de ello, son resultados contrarios toda vez que, al no existir ningún tipo de información documentada de las funciones, resulta poco factible que los colaboradores reconozcan el total de sus responsabilidades.

Además del reconocimiento de las funciones y la autonomía del trabajador para el desempeño de las mismas, resulta de gran importancia para el éxito de los objetivos de una empresa la participación de los colaboradores en la formulación y ejecución de la misma, por ello se preguntó a los gerentes, ¿En qué medida sus colaboradores conocen y participan en el cumplimiento de la planeación estratégica del despacho?, la opinión de los gerentes se resume en la tabla 4.10.

Tabla 4. 10.

Frecuencia de participación del personal en la planeación estratégica del despacho

Variable	Siempre	A menudo	A veces	Poco frecuente	Nunca
Participación del personal en la planificación estratégica	23%	43%	17%	17%	0%

Nota. Elaboración propia

Los resultados indican que en el 67% de los despachos los colaboradores conocen y participan a menudo o siempre en la formulación y cumplimiento de la planificación estratégica, sin embargo, en el 33% de los despachos la participación se presenta con una menor frecuencia. Este resultado muestra un área de oportunidad importante y aprovechable para los despachos, pues los colaboradores son un factor indispensable para el crecimiento y éxito de cualquier empresa, pues son ellos los que mejor conocen la

situación de la empresa a nivel interno, por lo que sus aportes son fundamentales para establecer metas realistas y alcanzables.

Por otra parte, además de contar con la participación de todos y cada uno de los niveles de la empresa, es de suma importancia contar con una buena comunicación al interior de la empresa, de ello depende que se comprendan los objetivos, las funciones, roles, responsabilidades, riesgos y cómo afrontar cada una de las dificultades como un verdadero equipo orientado hacia el mismo objetivo, por esta razón se indagó acerca de la situación de los despachos en este aspecto, mediante la siguiente afirmación, la comunicación interior fluye de manera clara y oportuna, los resultados se muestran en la tabla 4.11.

Tabla 4. 11.

Flujo eficiente de la comunicación en los despachos

Variable	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La comunicación en los despachos fluye de manera eficiente.	37%	10%	17%	30%	7%

Nota. Elaboración propia

Los resultados indican que en el 47% de los despachos la comunicación fluye con claridad y oportunamente, mientras que en el 53% de ellos se identifican fallas en la comunicación, muchos gerentes mencionan que en diferentes ocasiones se presentan confusiones, malos entendidos e incluso disgustos y discusiones debido a que la comunicación no es óptima. Esta situación genera complicaciones en la asignación de responsabilidades, criterios y métodos para la prestación de los servicios, reportes a jefes inmediatos entre otros, lo cual termina afectando el clima laboral y puede generar un alto índice de rotación de personal.

En esta dimensión se encontraron diversas áreas de oportunidad para los despachos, tales como la documentación de las funciones del personal, estrategias para fortalecer la autonomía de los colaboradores, diseño de metodologías que faciliten la participación del personal en la formulación y cumplimiento de la planificación estratégica y finalmente el establecimiento de un plan de comunicaciones que permita que la información fluya de manera clara y oportuna al interior del despacho.

Dimensión de cumplimiento:

En esta dimensión se analizó la situación de los despachos en relación a la frecuencia de realización de actividades de seguimiento al desempeño de los colaboradores, frecuencia de medición de cumplimiento de los objetivos en cada área del despacho, estandarización de procesos y realización de actividades de bienestar para el personal, los resultados se despliegan a continuación.

Tabla 4. 12.

Frecuencia de medición de cumplimiento y seguimiento al desempeño

Variable	Siempre	A menudo	A veces	Poco frecuente	Nunca
Frecuencia de seguimiento al desempeño de los colaboradores.	27%	47%	17%	10%	0%
Frecuencia de medición de cumplimiento de los objetivos de la empresa por áreas.	10%	47%	27%	10%	7%

Nota. Elaboración propia

La medición del desempeño de los colaboradores es una herramienta que permite identificar áreas de mejora y facilita el establecimiento de metodologías de trabajo más eficientes, para conocer la situación actual de los despachos, se realizó a los gerentes la pregunta ¿Con que frecuencia realiza actividades de seguimiento al desempeño de sus colaboradores?, las respuestas reflejan que en el 73% de los despachos realizan evaluación de desempeño de los colaboradores a menudo o siempre, mientras el 27% de los despachos lo hace a veces o poco frecuente, sin embargo, al indagar en profundidad,

las evaluaciones que realizan los gerentes están enfocadas únicamente en verificar el cumplimiento de las actividades diarias tales como contabilidades, Nóminas, auditorías realizadas (planeado vs ejecutado) y no se contemplan otros elementos para el desempeño tales como capacitación, actualización, innovación, calidad entre otros. Esta situación refleja un área de oportunidad para los despachos al implementar un nuevo método de evaluación del desempeño diseñada para cada cargo y que contemple más elementos no solo ejecutado sobre planeado.

La medición de la eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa antes, durante y después de su establecimiento permite identificar las dificultades y desviaciones antes de que se cumpla el plazo estipulado para su terminación, con ello el indicador de éxito se incrementa y con el propósito de identificar en qué medida se presenta esto en la población objeto de estudio de esta investigación se planteó a los gerentes la pregunta ¿Con que frecuencia se miden los resultados de lo planeado vs lo ejecutado en el despacho, en las diferentes áreas del despacho?.

Tal como se observa en la tabla 4.12, en el 57% de los despachos se aplican evaluaciones de cumplimiento con a menudo o siempre, seguido de un 27% que lo hace a veces y un 17% restante que lo hace de manera poco frecuente o en algunos casos nunca lo han realizado, esta situación evidencia un área de oportunidad a desarrollar en los despachos, de tal forma que, al medir el nivel de cumplimiento de los objetivos programados en cada cargo y área, es posible corregir desviaciones y con ello obtener mayor productividad en el desarrollo de las funciones por parte de los colaboradores, incrementando con ello la competitividad de sus empresas.

Tabla 4. 13.*Estandarización de procesos y actividades de bienestar*

Variable	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Existencia de estandarización de procesos.	7%	27%	40%	13%	13%
Existencia de actividades de bienestar en el despacho.	20%	20%	27%	30%	3%

Nota. Elaboración propia

A menudo la estandarización de procesos, es garantía o sinónimo de calidad, puesto que existen criterios de operación claramente definidos, por lo que independientemente de quien sea el responsable de la ejecución del servicio, el método y el resultado siempre será el mismo, con ello la satisfacción del cliente nunca se verá afectada. Para evaluar la existencia de estándares de trabajo se presentó a los gerentes la siguiente afirmación, las actividades en la prestación del servicio se realizan siempre de la misma manera.

La información suministrada, indica que el 33% de los gerentes considera que en sus despachos los procesos están estandarizados, seguido de un 40% que no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, lo cual podría entenderse como la no existencia de estándares de prestación de servicio claramente definidos, el 27% restante señalan que en definitiva no cuentan con estandarización de procesos. Estos resultados, se complementan con información adicional que los gerentes expresaron durante la aplicación de la encuesta, pues algunos de ellos mencionaron haber recibido comentarios de sus clientes y otras partes interesadas que, resaltando áreas con oportunidad de mejora en la prestación, ya que en algunos casos al recibir atención por diferentes colaboradores del despacho encontraron diferencias en la calidad del servicio, esto sucede debido a que no

existen criterios claros por lo que la calidad del servicio estará sujeta a la experiencia de quien ejecuta la actividad.

Si bien la estandarización de proceso resulta un elemento indispensable para la calidad del servicio, no basta con definir una ruta de acción, pues para la ejecución de la misma se requiere de un factor fundamental que puede marcar la diferencia entre el éxito o fracaso de cualquier iniciativa de la organización, siendo este factor el talento humano de la empresa, el cual es determinante en todas las áreas de la empresa y en la satisfacción del cliente.

Por lo mencionado anteriormente es vital que la empresa, cumpla por lo menos con los requisitos de ley en función de sus colaboradores y que busque incrementar la satisfacción de los mismos en la empresa con un buen ambiente laboral esto podrá lograrlo mediante diferentes herramientas y recursos. Para conocer la situación actual de los despachos en este aspecto se presentó a los gerentes la siguiente afirmación, el despacho realiza actividades de bienestar, para premiar el desempeño de sus colaboradores y la respuesta de los mismos, evidencia que tan solo en el 40% de los despachos realiza actividades de bienestar, mientras que el 60% restante corresponde a despachos que consideran que no realizan actividades de bienestar para sus colaboradores.

Los resultados en esta dimensión, reflejan diversas áreas de oportunidad, puesto que a nivel general los despachos no realizan evaluación de desempeño de colaboradores, no existen metodologías claras para evaluar los niveles de cumplimiento, no se evidencia estandarización de procesos, ni se cuenta con un plan de bienestar laboral que propenda por mantener y mejorar el clima organizacional.

Dimensión de Mejora continua:

En esta dimensión se analizó la situación de los despachos en relación a la frecuencia en que evalúan el uso de recursos durante la ejecución de los servicios y la frecuencia en que los gerentes permiten la participación de sus colaboradores para la formulación de estrategias. Los resultados se despliegan a continuación.

Tabla 4. 14.

Frecuencia en la medición de recursos y participación en la formulación de estrategias

Variable	Siempre	A menudo	A veces	Poco frecuente	Nunca
Frecuencia de medición del uso de Recursos en la prestación de servicios.	17%	43%	13%	17%	10%
Frecuencia de participación de los colaboradores, en la formulación de estrategias.	27%	40%	20%	7%	7%

Nota. Elaboración propia

La eficiencia en la prestación de un servicio está relacionada con el uso de los recursos, por lo cual es vital llevar un adecuado registro y control de los mismos, para conocer la situación de los despachos en relación a esta variable se preguntó a los gerentes ¿Con que frecuencia se mide el uso de los recursos requeridos en cada fase de la prestación del servicio?, los resultados indican que el 60% de los despachos a menudo o siempre realizan medición de los recursos, mientras el 40% restante realiza dicha actividad a veces o poco frecuente y en algunos casos nunca lo realizan. Si bien es cierto un porcentaje importante señala realizar medición de recursos, es necesario mencionar que, en la entrevista los gerentes explicaron los costos no están documentados (no existe registro) y no son sujeto de seguimiento, en otros casos se mezclan los gastos personales del gerente con los del despacho y en los pocos que se llevan registro de los costos, no se incluyen todos los recursos utilizados.

Como se ha mencionado en dimensiones anteriores, la participación de los colaboradores es indispensable para el logro de los objetivos de la empresa, por ello es importante considerar el aporte que realizan en la formulación de estrategias y planes de mejora, para evaluar este elemento en los despachos se preguntó a cada gerente ¿Con que frecuencia el dueño del despacho se reúne con sus colaboradores para formular estrategias y/o planes de mejora?, las respuestas de los mismos señalan que en el 67% de los despachos, los colaboradores participan a menudo o siempre en la formulación de la planificación estratégica y en los planes de mejora, mientras el 33% restante corresponde a los despachos donde los colaboradores tienen una baja o nula participación en actividades de este tipo. Siendo esta otra área de oportunidad para los despachos pues los colaboradores son los que mejor conocen la empresa y su situación real a nivel interno y cada trabajador posee experiencias valiosas y conocimientos útiles de cada una de las áreas de la empresa y con ello es más factible formular estrategias más completas, innovadoras y sobretodo realistas.

Estos reflejan áreas de oportunidad para los despachos en relación al control y planeación de los recursos empleados en su operación, así como en el establecimiento de estrategias para fortalecer la participación del personal en la formulación de los planes estratégicos y aquellos encaminados a la mejora de sus procesos.

4.4.3.2 Variable de Competitividad

La competitividad, variable dependiente de esta investigación, fue evaluada a través de cuatro dimensiones así; planeación estratégica, gestión de talento humano, calidad y productividad y finalmente toma de decisiones. La situación que se presenta en los despachos en cada una de estas dimensiones se despliega a continuación.

Dimensión de planeación estratégica:

En esta dimensión se evaluó la existencia de planeación estratégica, modelo de costos para el establecimiento de precios e identificación de competidores, la situación de los despachos en esta dimensión se describe a continuación.

Tabla 4. 15.

Planeación estratégica, modelo de costos, identificación de competidores

Variable	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Existe planeación estratégica.	33%	13%	20%	20%	13%
Existe modelo de costos.	23%	17%	27%	10%	23%
Identifican sus competidores.	23%	27%	23%	10%	17%

Nota. Elaboración propia

Toda empresa que pretenda mantenerse vigente en el mercado debe planear de manera estratégica las diferentes actividades, para mantener la calidad de sus servicios y poder adaptarse en función de los cambios del mercado, con el propósito de indagar sobre la existencia de planificación estratégica en los despachos, se formuló la siguiente afirmación, el despacho contable tiene una planeación que contribuya al cumplimiento de su misión y los resultados muestran que el 53% de ellos no cuenta con algún tipo de planeación estratégica definida y documentada que permita contribuir al cumplimiento de su misión y visión, el 47% restante señala que si cuenta con planeación estratégica, sin embargo, al indagar en profundidad, se descubre que no está documentada, no existen documentos donde se pueda identificar los objetivos estratégicos, ni tácticos ni operativos, así mismo se identificó que tampoco se realiza seguimiento de los objetivos que se han planteado, además que muchos de ellos se olvidan al no estar debidamente documentados y asignados a un responsable.

Para identificar si los despachos, realizan un adecuado costeo de sus servicios se presentó, la siguiente afirmación, el despacho cuenta con un modelo de costos para la determinación del precio de los servicios prestados, donde se observa que actualmente el 60% de los despachos, no realiza un cuidadoso análisis de los costos en los que se incurre para la prestación de los diferentes servicios ofertados, por lo cual es difícil reconocer en este momento si el precio al cual ofertan los servicios, permite que sus despachos sean rentables, el 40% restante señaló que si realiza análisis de costos, sin embargo, en ambos casos los gerentes señalaron que el precio se determina es en función del mercado. Esto es un reflejo de que los gerentes aun no reconocen cual es la promesa de valor de sus despachos y por consiguiente no la han podido comunicar por lo cual es difícil que sean más competitivas y puedan cobrar más que sus competidores al ofrecer un servicio con valor agregado.

Dentro del diamante de competitividad de Porter uno de los elementos importantes a considerar es la rivalidad de los competidores existentes en el sector, en este sentido se presentó a los despachos la siguiente afirmación, el despacho identifica de manera clara sus competidores, los resultados evidencian que el 50% de ellos no identifican de forma clara quienes son sus competidores, esto sumado a lo anterior muestra una oportunidad importante para aquellos despachos que deseen ser competitivos. Al identificar a sus principales competidores podrán reconocer sus factores diferenciadores y las áreas de oportunidad que tienen sus despachos en relación de los demás que prestan los mismos servicios y con ello también podrán mejorar el precio de sus servicios.

Esta dimensión refleja varios elementos con oportunidad de mejora para los despachos que van desde la formulación de su planeación estratégica que contribuya a su permanencia y crecimiento en el mercado, el establecimiento de un modelo de costos y el reconocimiento de sus competidores.

Dimensión de gestión de talento humano:

En esta dimensión se evaluó la existencia de procesos de contratación documentado, frecuencia de capacitación del personal y nivel de autonomía para el desarrollo de sus actividades y funciones, los resultados se describen a continuación.

Tabla 4. 16.

Existencia de un proceso de contratación documentado

Variable	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Existe un proceso de contratación de personal documentado.	17%	33%	13%	20%	17%

Nota. Elaboración propia

Todos los despachos encuestados cuentan por lo menos con 3 trabajadores y algunos incluso hasta 30 trabajadores, para indagar sobre la metodología de vinculación de personal, se presentó la siguiente afirmación, el despacho tiene un procedimiento estandarizado y documentado para la contratación del personal y los resultados muestran que el 50% de los despachos no cuentan con ningún tipo de información documentada de la metodología empleada para la contratación de personal en sus despachos, esto indica que no tienen un estándar claro para la selección de personal, por ende, los criterios de selección son cambiantes y no son garantía para una correcta selección del personal idóneo para el cargo a contratar.

Aunado a un buen proceso de contratación es fundamental la capacitación constante del personal para mejorar el desempeño de sus funciones y contribuir a la satisfacción del cliente con el servicio recibido por ello se indago sobre la frecuencia con que los gerentes capacitan al personal vinculado a sus despachos, los resultados se presentan en la tabla 4.17.

Tabla 4. 17.*Frecuencia de actividades de capacitación*

Variable	Siempre	A menudo	A veces	Poco frecuente	Nunca
Frecuencia en actividades de capacitación de personal	27%	57%	13%	3%	0%

Nota. Elaboración propia

En relación al fortalecimiento de las competencias del personal, se preguntó a los despachos ¿Con qué frecuencia realiza capacitación del personal?, los resultados muestran que el 83% de los despachos realizan actividades de capacitación frecuentemente y el 16% restante corresponde a los que lo desarrollan con muy poca frecuencia actividades de capacitación, cabe aclarar que las capacitaciones no son planeadas de acuerdo a las necesidades específicas del despacho, si no que desde la gerencia se determina que curso tomar, cuando a su criterio es conveniente tomarlo, en función del cronograma de capacitación que emite el colegio de contadores de Puebla al cual se encuentran afiliados.

A mayor fortalecimiento de capacidades y habilidades del personal, mayor podrá ser el nivel de confianza y autonomía que el gerente permita a sus colaboradores, a continuación, se presenta la situación actual en relación a la autonomía del trabajo en los despachos.

Tabla 4. 18.*Nivel de autonomía para el desempeño de las funciones*

Variable	Elevado	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Autonomía para el desarrollo de actividades.	17%	57%	27%	0%	0%

Nota. Elaboración propia

Se preguntó a los gerentes de los despachos ¿Qué nivel de autonomía tienen sus colaboradores para el desarrollo de sus actividades?, los resultados muestran que en el

100% de los despachos, los colaboradores cuentan con cierto nivel de autonomía para el desarrollo de actividades, lo cual permite a los despachos ser más productivos, pues en aquellos casos donde la autonomía es baja y toda actividad debe recibir aprobación de gerencia, el colaborador se convierte en un ejecutor de actividades, mientras la gerencia se encarga de buscar solución a todo, se pierde así el conocimiento, habilidades y potencial de los colaboradores y se genera un cuello de botella para la prestación del servicio.

Esta dimensión evidencia áreas de crecimiento en la gestión del capital humano de los despachos desde el proceso de contratación hasta el proceso de gestión e incremento de competencias y habilidades, así como el incremento en el nivel de autonomía de sus funciones.

Dimensión de calidad y productividad:

En esta dimensión se evaluó la frecuencia de medición de la satisfacción del cliente, frecuencia de actividades de control y supervisión de calidad en la prestación del servicio, nivel de cumplimiento de estándares de calidad, y frecuencia de registro de datos para medir productividad, y otros indicadores, los resultados se detallan en los párrafos siguientes.

Tabla 4. 19

Frecuencia de valuación de satisfacción del cliente, supervisión de calidad

Variable	Siempre	A menudo	A veces	Poco frecuente	Nunca
Frecuencia de evaluación de satisfacción del cliente.	17%	27%	33%	13%	10%
Frecuencia de Supervisión y control de calidad.	13%	47%	20%	17%	3%
Frecuencia de medición del desempeño operacional.	3%	43%	23%	17%	13%

Nota. Elaboración propia

Un elemento importante para mejorar continuamente en la prestación del servicio es conocer el nivel de satisfacción de los clientes, por ello realizó la siguiente pregunta

¿Con que frecuencia evalúa la satisfacción del cliente?, los resultados señalan que el 43% de los despachos realiza evaluación de satisfacción a menudo o siempre, seguido de un 33% que la evalúa a veces y el 23% restante lo hace poco frecuente y algunos nunca lo han realizado, sin embargo, al indagar en profundidad, los despachos en realidad no cuentan con una metodología para evaluar la satisfacción del cliente, ni llevan registro de los resultados cuando han realizado alguna pregunta en relación de la satisfacción del servicio, tampoco existe registro de que se han desarrollado acciones de corrección o de mejora derivadas de los resultados de las evaluaciones que se han aplicado.

Adicional, a la evaluación de la satisfacción del cliente es necesario realizar de manera periódica actividades de supervisión de los servicios, con el propósito de garantizar la calidad de los mismos antes, durante y después de su entrega al cliente, en este sentido se preguntó a los despachos ¿Con que frecuencia se desarrollan actividades para supervisar y controlar la calidad del servicio brindado al cliente?, los resultados, señalan que el 60% de los despachos realizan actividades de supervisión y control de la calidad a menudo o siempre, seguido de un 20% que lo hace a veces y el 20% restante lo realiza de manera poco frecuente o en algunos casos nunca lo ha hecho. Este resultado, evidencia otra área de oportunidad de los despachos, para establecer métodos de supervisión idóneos y en los momentos adecuados para garantizar la prestación de un servicio de calidad y en constante evolución a los clientes.

Aunado a lo anterior, la medición de la productividad y el desempeño operacional, es importante ya que se obtiene información valiosa sobre la eficiencia y la eficacia de las mismas y con ello es posible identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas para optimizar el rendimiento, para evaluar estos elementos en los despachos se realizó a los gerentes la pregunta ¿Con que frecuencia se registran datos que permitan medir el desempeño, productividad, eficiencia, eficacia u otro indicador relacionado con las

operaciones de la organización?, la respuesta de los gerentes muestra que el 47% de los despachos mide la productividad de sus operaciones a menudo o siempre, sin embargo, el 53% restante lo hace a veces o poco frecuente y en otros casos nunca realizan actividades de medición operacional. No realizar estas actividades de medición, dificulta la mejora de los procesos internos y de los servicios, pues sin los resultados de la medición no es posible identificar las áreas de oportunidad.

Los estándares de calidad, hacen referencia a aquel conjunto de criterios predefinidos que establecen las características que debe tener un servicio para ser considerado como bueno o excelente, de allí la importancia de medir el nivel de cumplimiento en los despachos de contabilidad, en la tabla 4.20 se muestran los resultados.

Tabla 4. 20.

Nivel de cumplimiento de estándares de calidad

Variable	Elevado	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Nivel de cumplimiento de estándares de calidad.	7%	67%	23%	0%	3%

Nota. Elaboración propia

Para medir esta variable en los despachos se realizó la siguiente pregunta a los gerentes, ¿En qué nivel la empresa alcanza/cumple los estándares de calidad en los servicios prestados?, los resultados señalan que el 73% de los gerentes considera que sus servicios cumplen en un alto u elevado nivel los estándares de calidad, seguido de un 23 % que indica lograr un cumplimiento medio y el 3% restante indica que su cumplimiento de estándares es muy bajo. Una de las fuentes de evaluación de la calidad en el servicio prestado es el nivel de satisfacción del cliente, por ello al comparar este resultado con los resultados descritos en la tabla anterior en relación a la evaluación de satisfacción del cliente, donde se evidencio que no existe una evaluación eficiente de la satisfacción del

cliente, resulta un poco contradictorio e interesante identificar entonces bajo que parámetros los gerentes miden la calidad de sus servicios.

Esta dimensión evidencia muchas áreas con oportunidad de crecimiento en pro de una excelente calidad y productividad durante la prestación de los servicios, mediante el establecimiento de herramientas adecuadas para monitorear la satisfacción del cliente, la calidad del servicio, el desempeño de las operaciones.

Dimensión de toma de decisiones:

En esta dimensión se evaluó la preparación de los despachos para los cambios y la frecuencia de evaluación de la situación financiera de la empresa, cuyos resultados se describen continuación.

La gestión del cambio es crucial para las empresas ya que les permite mantenerse vigentes un entorno dinámico de manera exitosa, al implementar estrategias efectivas de gestión del cambio, las posibilidades de éxito de sus iniciativas aumentan, pues se aprovecha al máximo el talento humano y demás recursos requeridos con ello se realizan con mayor facilidad las transiciones y logrando una importante reducción en los costos asociados a los cambios, la situación de los despachos frente a esta variable se presentan en la tabla 4.21.

Tabla 4. 21.

Existencia de herramientas para la gestión de los cambios

Variable	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Existen herramientas para la gestión del cambio.	17%	20%	13%	20%	30%

Nota. Elaboración propia

Sin duda la clave de las empresas exitosas, ha sido su capacidad de adaptación a los cambios del entorno y para evaluar este aspecto en los despachos se formuló la siguiente afirmación, El despacho cuenta con elementos que le permitan responder de forma oportuna a los cambios del entorno y el mercado, el panorama general de los despachos contables en relación a su capacidad de respuesta y adaptación a los cambios, evidencia que el 50% considera tener elementos suficientes para responder oportunamente ante los cambios del entorno y del mercado, sin embargo, el 50% restante considera lo contrario, pues tal como señalaron en las entrevistas, han enfrentado muchas dificultades para mantenerse vigentes en el mercado y para adaptarse a los cambios que se presenten en su contexto, pues la mayoría de los cambios lo realizan cuando el entorno los obliga y muy pocas veces han implementado cambios por iniciativa propia.

Conocer la situación financiera de una empresa es fundamental para tomar buenas decisiones de manera oportuna, tomando en cuenta indicadores como rentabilidad, capacidad de endeudamiento, capital de trabajo y demás indicadores financieros, que permitan estar al tanto de la situación real, para realizar cualquier cambio, modificación y poder garantizar la permanencia de una empresa en el mercado, a continuación, en la tabla 4.22 se presenta la situación de los despachos frente a la medición de la situación financiera de la empresa.

Tabla 4. 22.

Frecuencia de valuación de la situación financiera

Variable	Siempre	A menudo	A veces	Poco frecuente	Nunca
Frecuencia en la evaluación financiera del despacho.	40%	27%	17%	17%	0%

Nota. Elaboración propia

Se preguntó a los gerentes ¿Con que frecuencia se evalúan la situación financiera de la empresa?, las respuestas de los mismos evidencian que tan solo el 40% de los

despachos evalúa la situación financiera de su empresa siempre, es un resultado sorprendente pues pese a ser despachos dedicados a prestar servicios de contabilidad y análisis financieros a otras empresas se encontró que el 60% de ellos realiza esta evaluación a veces o de manera poco frecuente.

En esta dimensión se identificaron otras áreas de oportunidad para mejorar la gestión de los cambios respondiendo de manera oportuna a las demandas del entorno, así mismo los despachos pueden tener un mejor conocimiento y control de su situación financiera, garantizando con ello su capacidad competitiva y permanencia en el mercado.

4.4.3.3 Análisis Inferencial

Las correlaciones encontradas en la presente investigación se describen a continuación, para ello se toma en cuenta la escala que se describe en la tabla 4.23.

Tabla 4. 23.

Rango de correlación de variables

Rango de valores de r xy	Interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.51 a -0.99	Correlación negativa fuerte
-0.50	Correlación negativa moderada
-0.01 a -0.49	Correlación negativa débil
0	No hay correlación
0.01 a 0.49	Correlación positiva débil
0.50	Correlación Positiva moderada
0.51 a 0.99	Correlación positiva fuerte
1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Elaboración propia a partir de (Lind, Marchal, & Wathen, 2012)

A continuación, se presentan las correlaciones encontradas en la presente investigación, para ello es necesario aclarar que, una correlación estadística, permite

conocer el grado de asociación lineal entre dos variables, esta relación indica si las variables se mueven en la misma dirección o en direcciones opuestas. Una correlación indica en qué medida se relacionan dos variables, sin embargo, esta relación no señala que una variable causa a la otra.

De acuerdo con (Mendivelso & Rodríguez, 2021), la correlación corresponde a una medida estadística, a través de la cual se determina el grado de asociación entre dos variables (X-Y), permite conocer la fuerza de asociación y la dirección que tiene la relación mediante el cálculo del coeficiente de correlación, cuyo resultado está entre 1 y -1, cuanto más cercano al (1) mayor la fuerza de asociación, si tiende a cero (0) la relación es aleatoria o no existente. El coeficiente de correlación de Pearson mide relaciones lineales de variables continuas con distribución normal, mientras que el coeficiente de correlación de Spearman mide distribuciones monótonas con variables ordinales organizadas en rangos o jerarquías, las cuales por lo general cambian al mismo tiempo, pero no necesariamente a un ritmo constante.

4.4.3.3.1 Correlación de las Variables de Estudio.

Se encontró correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa, entre las variables del presente estudio “Variable independiente/causa”: **Modelo de operación por procesos (MOP)** y “variable dependiente/efecto”: **Competitividad**; $r = 0,629$, $r^2 = 40\%$ y $p = 0,00$, este resultado indica que el MOP tiene un impacto positivo y significativo en la competitividad, en otras palabras, la implementación del MOP es una estrategia efectiva para mejorar la competitividad de aquellas empresas que lo adopten. El coeficiente de determinación ($r^2 = 40\%$), indica que el MOP influye en un 40% en el incremento de la competitividad de aquellas empresas que lo implementan.

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de autodiagnóstico.

4.4.3.4 Diagnóstico Inicial de los Despachos Intervenido Frente al MOP.

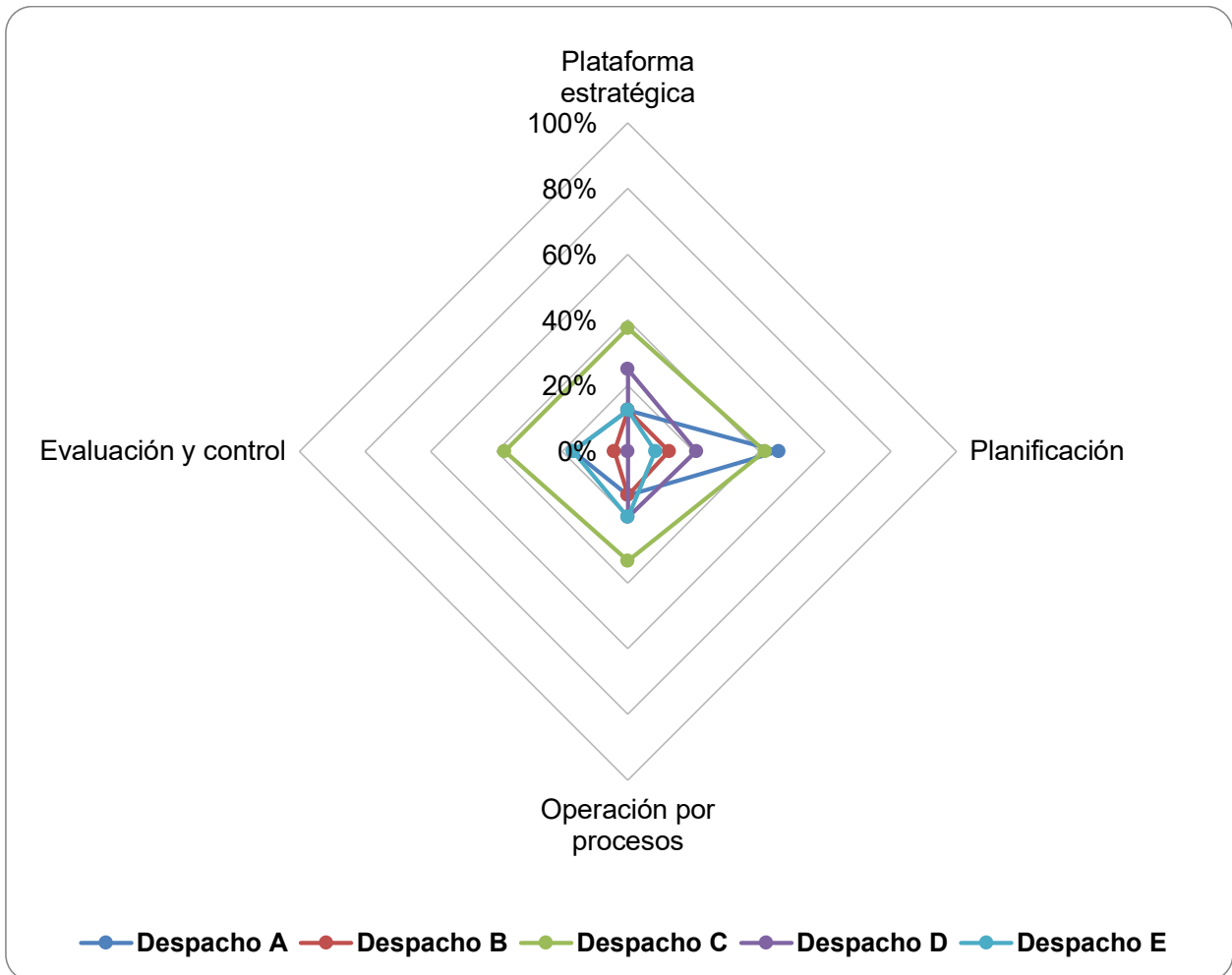
En la presente investigación se intervinieron 5 despachos contables, a los cuales se les realizó un diagnóstico inicial en relación a modelo de operación por procesos. Los diagnósticos se aplicaron de manera individual mediante entrevistas en profundidad con los gerentes de cada despacho, las cuales se llevaron a cabo de manera virtual mediante plataformas digitales como *Zoom* y *google meet*, en diferentes fechas y horarios.

La duración de estas entrevistas de diagnóstico inicial fue de aproximadamente 1 hora y media, espacio en el cual se realizó la debida presentación del objetivo de la entrevista, se proyectó la herramienta de diagnóstico y se explicó la metodología de evaluación, esto con el propósito de facilitar la comprensión de la herramienta por parte de los gerentes de cada despacho.

Los resultados obtenidos posterior a la aplicación de la herramienta de diagnóstico se presentan en la figura 4.6.

Figura 4. 6.

Resumen diagnostico despachos contables intervenidos



Nota. Elaboración propia.

Tal como se observa en la gráfica anterior, el diagnóstico inicial demuestra que ninguno de los despachos intervenidos cuenta con un modelo de operación por procesos establecido e implementado para el desarrollo de sus actividades.

Dimensión de plataforma estratégica:

En relación a la dimensión de **plataforma estratégica**, se observa que el despacho con mayor nivel de cumplimiento es el despacho C con un 38%, seguido del despacho D con 25% y finalmente los despachos A, B y E con 13%, tal como lo evidencian los datos, ningún

despacho cumple satisfactoriamente con los elementos analizados en esta categoría, tales como reconocimiento de contexto, promesa de valor, planificación estratégica e identificación de las partes interesadas, en relación a estos aspectos los gerentes expresaron tener claros sus objetivos sin embargo, al solicitar dicha información comunican que no los tienen documentados, lo cual dificulta el procesos de seguimiento a los mismos, pues aparte del gerente al interior del despacho nadie conoce los objetivos, de igual forma los despachos no han realizado un cuidadoso análisis del contexto, algunos de ellos al momento de la entrevista comunicaron elementos del contexto, pero en realidad ninguno lo tiene documentado ni realiza seguimiento del mismo. En relación con la promesa de valor ningún despacho lo identifico de manera clara, pues todos se limitaron a responder “atención personalizada”, así mismo ningún despacho identifica los requisitos de sus partes interesadas.

Dimensión de planificación:

En la dimensión **planificación**, el despacho con mayor nivel de cumplimiento es el A con un 46%, seguido del C y D con 42% y 21% respectivamente y en últimos lugares el B y C con 13% y 8% respectivamente, estos resultados demuestran que en realidad al interior de los despachos no existe una cultura de planificación y control, en esta categoría se analizaron aspectos como: A) La existencia de filosofía empresarial; B) Identificación de la estructura organizacional; C) Manual de funciones y competencias; D) Reglamento de trabajo; E) Modelo de costos; F) Modelo de contratación; G) Planificación de recursos; H) Capacitación de personal; I) Autonomía; J) Comunicación interna, entre otros, en donde al igual que en la categoría anterior los gerentes al momento de la entrevista pudieron mencionar algunos elementos y presentar algunas de las herramientas que emplean que podrían ser útiles, sin embargo, el común denominador fue que en algún momento establecieron su filosofía empresarial, pero esta no se ha revisado, evaluado u actualizado

en algunos casos desde hace más de 8 o 10 años, en relación a los demás factores, los despachos no tienen información documentada, todo se establece por acuerdos verbales, por lo cual al momento de la entrevista la información no está publicada ni disponible para las partes interesadas pertinentes.

Dimensión de operación por procesos:

Frente a la dimensión de **operación por procesos**, los resultados fueron, en primer lugar, el despacho C con un 33% de cumplimiento, seguido de los despachos D y E con ambos con 20% y finalmente los despachos A y B, ambos con un 13% de cumplimiento. En esta categoría se analizaron aspectos como: a) Identificación de procesos, con sus respectivas entradas, salidas e interacción; b) Determinación de criterios y métodos de seguimiento y medición de los procesos; c) Recursos necesarios; d) Responsabilidades y autoridades; e) Bienestar e incentivos; f) Riesgos y oportunidades; g) Mejora continua; h) Instrucciones de trabajo; i) Información documentada j) Infraestructura, entre otros elementos. Tal como lo evidencian los resultados se obtuvo un nivel de cumplimiento aún más bajo que en las 2 categorías anteriores, lo cual evidencia que si bien es cierto los despachos cuentan con alguna herramienta que pudiera responder a elementos del modelo, en realidad al interior de los mismos en la actualidad no existe un verdadero esquema de operación por procesos, pues ninguno de los despachos cuenta con información documentada que diera respuesta a los requerimientos evaluados en la presente categoría.

Dimensión de evaluación y control:

Finalmente, en la dimensión de **evaluación y control**, el despacho C se posiciona en primer lugar de cumplimiento con un 38%, seguido de los despachos A y E ambos con 17% y finalmente el despacho B y D con 4% y 0% respectivamente, esto indica que los despachos carecen de métodos eficientes de evaluación y control de sus operaciones, en esta categoría se analizaron aspectos como: a) Identificación de que necesita seguimiento y

medición; b) Métodos de seguimiento y medición; c) Frecuencia de las mediciones; d) Seguimiento al desempeño; e) Supervisión; f) Evaluación de cumplimiento; g) Análisis de resultados; h) Medición del uso de recursos; i) Gestión del cambio; j) Acciones correctivas y de mejora. En donde claramente los resultados demuestran que los despachos realizan muy pocas o casi nulas actividades encaminadas a evaluar y controlar el cumplimiento de las actividades y objetivos propuestos para cada proceso.

Tal como se describió en los párrafos anteriores y como se puede observar en la gráfica, en ninguna de las categorías, analizadas los despachos obtuvieron un porcentaje de cumplimiento del 50%, el mayor porcentaje obtenido corresponde a un 46% por parte del despacho A en los aspectos relacionados con la planeación y en las demás categorías los porcentajes de cumplimiento de este despacho y los demás analizados resultan ser aún más bajos.

A nivel general se observa que el despacho C tiene un nivel de cumplimiento armónico en las diferentes categorías analizadas, sin embargo, en ninguna categoría logro un porcentaje de cumplimiento superior al 50%, lo cual refleja que, pese a que existen algunos elementos o herramientas dentro de su operación que pudiesen hacer parte de un modelo de operación por procesos, en realidad a la fecha de aplicación del diagnóstico el despacho no opera bajo un modelo de operación por procesos.

Lo anterior refleja la necesidad de diseñar un modelo de operación por procesos que se ajuste a las necesidades específicas de cada despacho que les permita identificar su contexto, establecer su planificación estratégica, planear la operación, definir e implementar el modelo de operación por procesos y la determinación de las diferentes metodologías de evaluación y control de las actividades, encaminadas a mejorar la competitividad de los mismos en el sector donde se desempeñan.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

5.1 Introducción

El propósito principal de este capítulo fue examinar en detalle la implementación y el impacto del Modelo de Operación por Procesos en los despachos contables intervenidos, este capítulo se centra en desglosar y analizar los resultados obtenidos a lo largo de las cuatro fases del proceso de intervención, así como la evaluación de la efectividad del MOP y su influencia en la mejora de la competitividad de los despachos. El proceso de intervención se llevó a cabo en cuatro fases distintas, cada una con un propósito y metodología específicos.

En la primera fase, se realizó un diagnóstico de los despachos frente a los requisitos del MOP. La segunda fase correspondió a la creación del MOP, en la cual se desarrollaron y diseñaron los elementos necesarios y específicos. La tercera fase se centró en la implementación gradual del MOP, la estrategia adoptada buscó integrar los nuevos procesos y herramientas sin afectar la operación diaria de los despachos. Finalmente, en la cuarta fase, se llevó a cabo una evaluación exhaustiva de los resultados de la implementación del MOP.

Se presenta un análisis detallado de los resultados en cada fase del proceso de intervención y así como su respectiva interpretación, dando cumplimiento a los objetivos de investigación, respondiendo la pregunta de investigación y validando la hipótesis. Además, se realizó la discusión de los resultados incluyendo comparaciones con estudios previos, destacando las convergencias y divergencias en la implementación del MOP. Finalmente, se abordan las implicaciones teórico prácticas de los hallazgos y se reconocen las limitaciones de la investigación. Los resultados no solo validan el éxito de la implementación, sino que también ofrece *insights* valiosos para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas en el ámbito empresarial.

5.2 Proceso de Intervención en los Despachos

El proceso de intervención a los despachos se realizó en cuatro fases, la primera de ellas fue el proceso diagnóstico de los despachos frente a los requisitos del MOP cuyos resultados se presentaron en el capítulo anterior, la segunda fase corresponde a la creación del MOP, la tercera corresponde a la implementación de los elementos del MOP diseñados en la segunda fase y la cuarta y última etapa corresponde a la evaluación de resultados del MOP, con el propósito de identificar el nivel de avance del MOP al interior de los despachos y las áreas de oportunidad del mismo, a continuación se describe de manera detallada cada una de las fases mencionadas las cuales pueden apreciarse gráficamente en la figura 5.1

Figura 5.1.

Fases de intervención



Nota. Elaboración propia

En los siguientes párrafos se presentan las diferentes actividades realizadas para lograr el objetivo de cada fase:

5.2.1 Fase 1: Diagnóstico del MOP

En esta fase se logró conocer las generalidades y las condiciones específicas de cada uno de los despachos intervenidos, la información recabada se describe de manera detallada a continuación, se presentan en primera medida, los aspectos generales de los despachos intervenidos, posteriormente se describe el proceso de la reunión diagnóstica, luego se presenta el instrumento empleado para el diagnóstico, seguido de la descripción de la entrevista inicial desarrollada y finalmente se presentan los hallazgos más representativos a nivel general en los despachos.

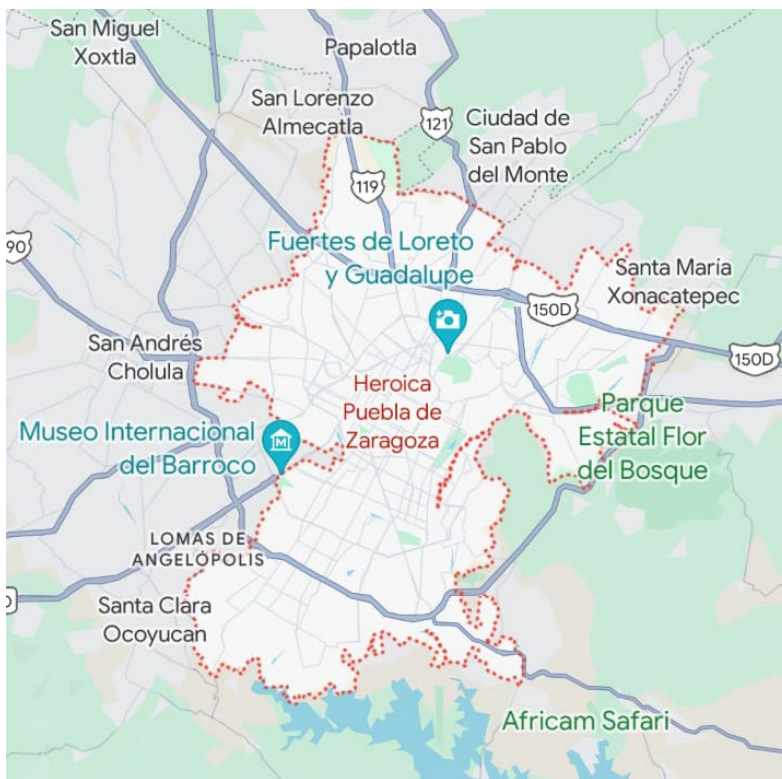
5.2.2.1 Aspectos Generales de los Despachos Intervenidos.

Se precisa relevante describir las principales características de los entes objeto de la presente investigación, por lo cual se presentan a continuación aspectos como; ubicación, experiencia, número de colaboradores, nivel de los cargos contratados, identidad organizacional, filosofía organizacional, servicios principales, género de la persona encargada en la dirección y principal fuente de ingresos.

Los despachos tienen sus instalaciones ubicadas en Puebla, Puebla – México, a continuación, se realiza una aproximación geográfica del municipio de Puebla.

Figura 5. 2.

Aproximación geográfica del municipio de Puebla



Nota. Elaboración propia con *google maps* (s.f.)

Es importante mencionar que, aunque las instalaciones de los despachos están ubicadas en el municipio de Puebla, los servicios se prestan a nivel nacional, a través de diferentes plataformas virtuales, llamadas telefónicas, visitas periódicas a las instalaciones

del cliente, asignación de un contador aliado del despacho que realice las actividades contables en la empresa del cliente.

A continuación, en la tabla 5.1 se detallan aspectos específicos de cada despacho, tales como: nombre, antigüedad, número de colaboradores, género de la persona encargada de la dirección, servicios principales, fuente de ingresos más representativa, existencia de identidad corporativa del despacho entre otros.

Tabla 5. 1.

Características generales de los despachos intervenidos

Ítem	Despacho				
	A	B	C	D	E
Nombre del despacho	Robledo Lavara y Asociados, S.C.	Digicont	Ingeniería Fiscal En Acción	Agnus contadores	CPC Jesús Rubén de la Fuente Ruíz
Antigüedad del despacho en años	45	10	13	25	22
Número total de colaboradores	5	3	3	5	5
Nivel del cargo	Profesional	3	3	5	5
	Asistencial	1	0	0	0
Genero de quien dirige el despacho	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino
Servicios ofertados	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Nómina • Asesoría contable y fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Nómina • Asesoría y Consultoría: fiscal, contable, laboral • Venta de folios 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad estratégica • Asesoría contable y fiscal • Nómina • Maquila de datos • Análisis financiero • Consultoría 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Nómina • Asesoría: contable, fiscal y laboral • Capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Nómina • Asesoría • Auditoría • Capacitación
Principal fuente de ingresos	70% de sus ingresos provienen de servicios prestados a personas físicas.	54% de sus ingresos provienen de servicios prestados a personas físicas	80% de sus ingresos provienen de servicios prestados a personas físicas.	70% de sus ingresos provienen de servicios prestados a personas físicas.	65% de sus ingresos proviene de servicios prestados a personas morales.
Existencia de identidad corporativa	Si existe	Si existe	Si existe	Si existe	No existe
Existencia de plataforma estratégica	Existe, sin embargo, no ha sido objeto de revisión, seguimiento u actualización hace más de 8 o 10 años.	No existe	Existe, sin embargo, no ha sido objeto de revisión, seguimiento u actualización hace más de 8 o 10 años.	Existe, sin embargo, no ha sido objeto de revisión, seguimiento u actualización hace más de 8 o 10 años.	No existe

Nota. Elaboración propia

La tabla 5.1 permite identificar los aspectos generales de los despachos que fueron intervenidos, a continuación, se describe de manera general el proceso para lograr la implementación del modelo de operación por procesos en estas empresas.

5.2.2.2 El Proceso Diagnostico.

En todo proceso de mejora organizacional, como primera medida es necesario reconocer el estado actual de la empresa, puesto que estos serán los datos de referencia “línea base” sobre los cuales se posteriormente se medirá si existió o no un cambio, una vez aplicada la estrategia de mejora.

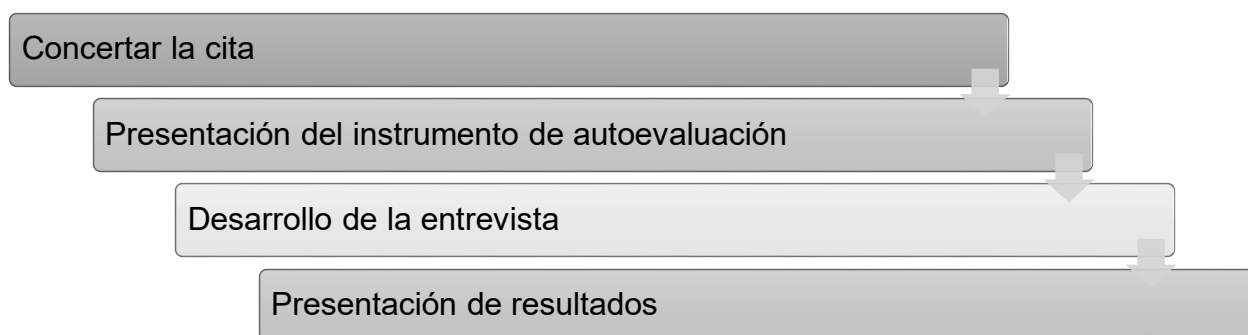
En este sentido para la presente investigación, fue necesario conocer el nivel de acercamiento del despacho a la operación basada en procesos, para ello se requirió el desarrollo de una entrevista en profundidad con cada uno de los despachos, esta entrevista tuvo una duración aproximada de dos horas, y se realizó de manera individual y separada por cada despacho, para garantizar una correcta evaluación dando el mismo nivel de importancia a cada uno de ellos.

Dada la naturaleza demandante de los servicios contables fue necesaria la flexibilización de la metodología de aplicación de la entrevista permitiendo que fuese de manera presencial y/o virtual atendiendo a la disponibilidad y facilidad de los gerentes y sus equipos de trabajo.

El proceso de diagnóstico puede agruparse en cuatro pasos, los cuales se presentan en la Figura 5.3. Etapas del proceso de diagnóstico.

Figura 5. 3.

Etapas del proceso de diagnóstico



Nota. Elaboración propia.

5.2.2.2.1 Concertación de la Cita.

En esta parte de la fase diagnóstica se acordó con la gerencia de cada despacho, aspectos indispensables para la aplicación de la evaluación diagnóstica tales como:

- Fecha y hora para la aplicación del diagnóstico
- Número de personas y cargos que, participarían durante la entrevista de diagnóstico.
- Método de aplicación del autodiagnóstico, presencial o virtual:
 - En el caso de los diagnósticos presenciales, se acordó el lugar donde se llevaría a cabo la reunión, esto con el fin de no entorpecer el desarrollo normal de las actividades del despacho, durante la entrevista.
 - En el caso de los diagnósticos desarrollados mediante metodologías virtuales, se acordó a través de que plataforma era más conveniente atendiendo a criterios de seguridad y facilidad de conexión, flexibilidad para el manejo por parte de los gerentes y sus colaboradores participantes en la reunión.

5.2.2.2.2 Presentación del Instrumento de Autoevaluación.

Llegada la fecha acordada para la evaluación diagnóstica, se realizó la siguiente explicación acerca del instrumento de autodiagnóstico a aplicar:

- Se presenta a los asistentes la herramienta de autodiagnóstico aclarando que, el instrumento se diseñó en formato Excel y fue elaborado por la autora de la presente

investigación, tomando como base la normatividad ISO 9001:2015 en relación al modelo de operación por procesos, explicada en este documento en el capítulo 1. Marco contextual, subcapítulo 1.3 contexto normativo, subtema 1.3.1.1 Normatividad ISO 9001:2015, literal d) Estructura de alto nivel.

- Al mostrar el instrumento se indicó que este obedece al ciclo PHVA, por lo que se realizarían una serie de preguntas correspondientes a cada uno de los pasos de este ciclo.
- Se indicó que por cada uno de los ítems a evaluar el gerente o cualquiera de las personas asistentes podrían explicar de qué manera se da cumplimiento en el despacho siendo necesaria la presentación de una evidencia tangible del cumplimiento de cada interrogante.
- Cada evidencia presentada y respuesta por parte de cada uno de ellos sería validada en relación de la pregunta inicial y se determinaría el nivel cumplimiento así: “total”, “parcial” o “ninguno”.
- En todo caso, independiente del nivel de cumplimiento establecido en cada uno de los interrogantes, se registraría la respuesta brindada por el despacho y la evidencia presentada.
- También se indicó que frente a cada interrogante se dejaría la indicación de cuáles son los elementos faltantes para lograr un cumplimiento “total”.

5.2.2.2.3 Desarrollo de la Entrevista.

La entrevista tuvo una duración de aproximadamente 2 horas, y se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Se solicitó autorización para grabar el proceso de autodiagnóstico.

- Se realizó una descripción del objetivo de la aplicación del instrumento, el cual es la identificación del nivel de acercamiento en la implementación del modelo en sus despachos.
- Se realizó la descripción de la competencia técnica de quien aplicó la autoevaluación.
- Se generó un espacio para atender dudas e inquietudes sobre el proceso, el instrumento, objetivo, confidencialidad y demás existentes, las cuales se respondieron de manera inmediata, llegando a los acuerdos y ajustes necesarios para desarrollar de manera eficiente la entrevista.
- Una vez aclarados todos los puntos requeridos, se dio inicio a la entrevista, se realizó una a una lectura de las preguntas, explicando en cada caso a que hace referencia y dando algunos ejemplos de herramientas o métodos a través de los cuales el despacho podría responder a dicho requerimiento, esto como orientación a las personas participantes en el diagnóstico, para facilitar su comprensión del propósito de cada pregunta.
- En cada pregunta se permitió la participación de todos los miembros del despacho, frente a cada una de sus respuestas se realizó una discusión acerca del propósito de la pregunta realizada y la pertinencia de la respuesta y evidencia entregada por parte de ellos, de esta manera se lograba un consenso del nivel de cumplimiento frente a cada numeral.

Las preguntas realizadas durante la entrevista están fundamentadas en la norma ISO 9001:2015 y a continuación se presentan de manera breve los elementos abordados.

La norma recomienda que:

1. En el proceso de determinación del horizonte de planeación estratégica de una empresa, es necesario considerar:

- Identificación de las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos.
 - Reconocimiento de la promesa de valor que determina su factor diferencial en el medio
 - Existencia de objetivos coherentes, medibles y pertinentes que permitan dar cumplimiento a la promesa de valor definida por la organización
 - Identificación de las partes interesadas (Colaboradores, Clientes, Proveedores, etc.)
2. En la fase de planificación y control organizacional, la norma sugiere que la organización debe establecer:
- Una estructura que permita: El flujo de la información, la identificación de roles, responsabilidades y autoridades, así como las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
 - Misión, Visión y Valores Organizacionales.
 - Estructura Organizacional.
 - Metodología de comunicación y comprensión de las responsabilidades y autoridades existentes dentro de la organización.
 - Modelo de costeo de los servicios.
 - Modelo de contratación del personal.
 - Planificación de los recursos requeridos para la operación.
 - Capacitación del personal.
 - Autonomía de los colaboradores para el desarrollo de actividades.
 - Participación del colaborador en la planificación estratégica.

3. En relación de los procesos, la norma indica que la organización debe:
- Determinar los procesos necesarios para dar cumplimiento a la promesa de valor establecida
 - Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos
 - Determinar la secuencia e interacción de estos procesos
 - Determinar y aplicar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
 - Determinar los recursos necesarios para los procesos y asegurar su disponibilidad
 - Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
 - Desarrollar actividades de bienestar o incentivos
 - Abordar los riesgos y oportunidades
 - Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos
 - Mejorar continuamente los procesos
 - Documentar las instrucciones de trabajo, procedimientos, determinación de puntos críticos de control, fichas técnicas de servicio
 - Evaluación de proveedores
 - Mantener y conservar la información documentada para apoyar la operación de sus procesos y generar confianza
 - Determinar, proporcionar y capacitar las personas necesarias para la operación y control de sus procesos
 - Determinar, proporcionar y mantener la infraestructura, tecnología y ambiente necesarios para la operación y control de sus procesos
 - Determinar y proporcionar los recursos financieros necesarios para la operación y control de sus procesos

4. En relación al Seguimiento, medición, análisis, evaluación, control y mejora, la organización necesita determinar:
- Qué necesita seguimiento y medición
 - Métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados esperados
 - Cuándo se llevar a cabo el seguimiento y la medición;
 - Seguimiento al desempeño de sus colaboradores
 - Actividades de supervisión
 - Evaluación de cumplimiento, planeado versus ejecutado
 - Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.
 - Realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas, para ello la empresa debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.
 - Medición del uso de los recursos y análisis financiero
 - Planificación y preparación para los cambios
 - Actividades de seguimiento al cumplimiento de los procesos, planes de mejora y acciones correctivas.

Una vez aplicadas todas las preguntas del instrumento, la herramienta genera un gráfico de resumen dando el resultado de cumplimiento en cada una de las fases del ciclo PHVA y un porcentaje de implementación a nivel general frente al MOP, este resultado se presentó de manera inmediata al gerente y sus colaboradores acompañantes en el proceso.

5.2.2.2.4 Presentación de Resultados

Una vez realizada la evaluación inicial de los cinco despachos intervenidos, se identifica que en términos generales todos los despachos requieren mejoras y en la mayoría de los casos la creación de los elementos que se listan a continuación:

- Análisis de contexto DOFA,
- Diseño y/o Actualización de la plataforma estratégica,
- Establecer promesa de valor,
- Planes estratégicos,
- Identificar sus partes interesadas,
- Determinación de valores corporativos,
- Establecimiento de organigrama,
- Diseño de manual de funciones,
- Diseño de perfiles de cargo,
- Formalización contractual,
- Reglamento interno de trabajo,
- Diseño del modelo por procesos – MOP,
- Diseño de mapa de procesos,
- Gestión documental,
- Documentación de procesos,
- Diseño de fichas técnicas de servicios,
- Identificación de proveedores,
- Creación de inventario,
- Planes de capacitación,
- Planes de bienestar,
- Establecimiento de presupuesto,
- Inventarios,
- Planes de mantenimiento de infraestructura y equipo,
- Establecimiento de indicadores de gestión,
- Encuesta de satisfacción de cliente,

- Evaluación de clima laboral,
- Evaluación de desempeño laboral.

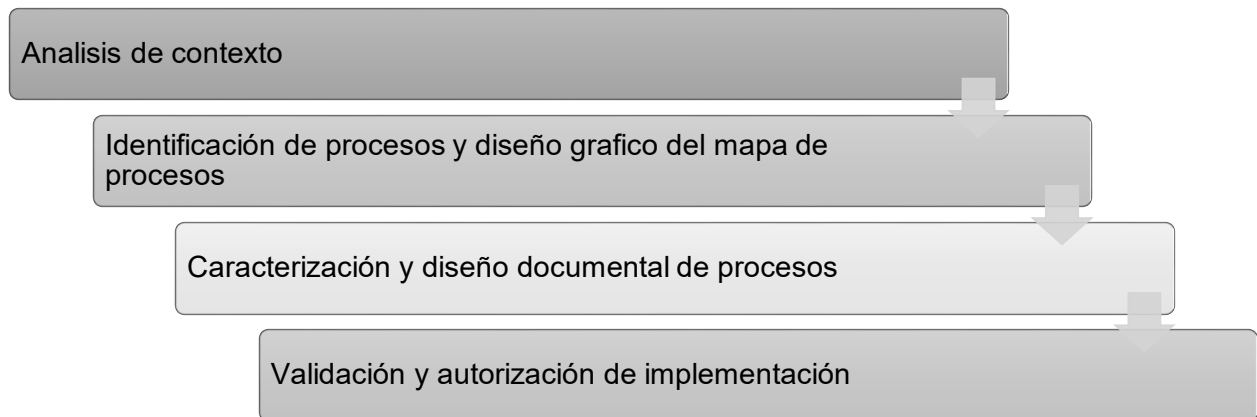
Los resultados de cada despacho se toman como base para el diseño del plan detallado de trabajo que fue presentado a cada despacho de acuerdo a sus necesidades específicas, a continuación, en la fase dos se describe el proceso de creación del MOP.

5.2.2 Fase 2: Creación del MOP

Durante la creación del modelo, fue necesario el desarrollo de múltiples talleres y encuentros presenciales en las instalaciones de los despachos, contando con la participación de todo el personal vinculado con el despacho, pues se requería del conocimiento y puntos de vista desde los diferentes niveles. En la figura 5.4 se presentan de manera gráfica las etapas del proceso de creación del MOP.

Figura 5. 4.

Etapas del proceso de diseño del MOP



Nota. Elaboración propia

A continuación, se describe el desarrollo de cada una de estas etapas:

5.2.2.1 Análisis de Contexto.

El análisis de contexto de cada despacho se realizó mediante un taller presencial que tuvo una duración de 4 horas, fue desarrollado de manera individual por cada empresa y contó con la participación de todo personal de cada despacho.

Para lograr el reconocimiento de las cuestiones internas y externas pertinentes a cada empresa se empleó un análisis a través de la matriz DOFA (Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y amenazas) evaluando las cuatro perspectivas del *Balance Scorecard (BSC)*, iniciando por la perspectiva financiera, en segundo lugar, los clientes, en tercer lugar, los procesos internos y finalmente el aprendizaje y desarrollo, para facilitar la comprensión de la metodología empleada, se describe brevemente cada elemento en la siguientes líneas.

5.2.2.1.1 Elementos de la Matriz DOFA.

En la matriz DOFA se analizaron cuestiones internas y externas de cada uno de los despachos, para facilitar la comprensión de estos conceptos, se realizó una descripción y limitación de los mismos a continuación.

- **Cuestiones internas:** Situaciones reales internas en un momento específico, que pueden analizarse mediante fortalezas y debilidades, entendiendo que:
 - **Debilidad:** Aspecto negativo de una situación interna actual
 - **Fortaleza:** Aspecto positivo de una situación interna y actual
- **Cuestiones externas:** Situaciones generadas por el entorno que pueden llegar una afectación a la empresa, estas pueden clasificarse como:
 - **Amenaza:** Aspecto negativo del entorno con proyección futura
 - **Oportunidad:** Aspecto positivo del entorno con proyección futura

5.2.2.1.2 Elementos del Balance Scorecard.

Se analizó la empresa desde cuatro perspectivas así: 1) Finanzas; 2) Clientes; 3) Procesos internos y 4) Aprendizaje y desarrollo, estas perspectivas se describen a continuación.

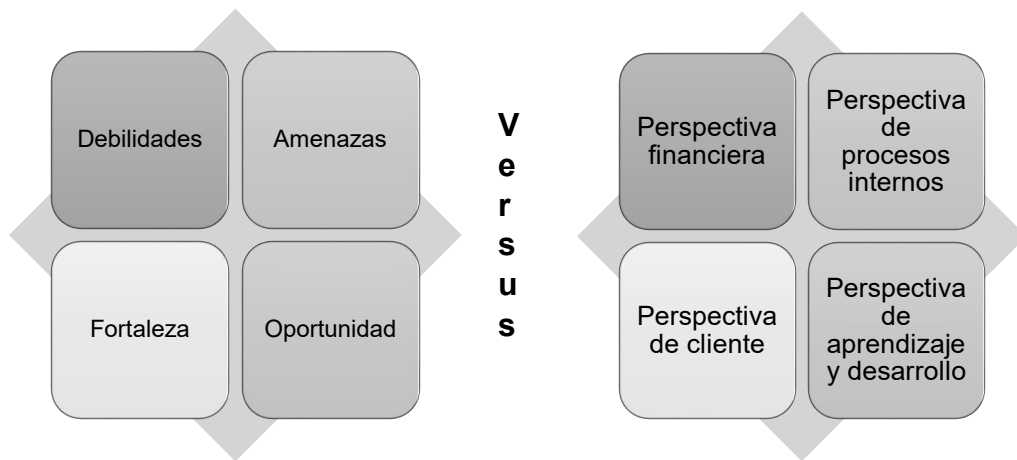
- **Perspectiva financiera:** El propósito es conocer la situación financiera de una empresa, analizando sus indicadores financieros, su planeación y seguimiento a la ejecución presupuestal, estrategias y oportunidades de aumento en los ingresos.

- **Perspectiva de clientes:** En este se evalúa fidelización, satisfacción del cliente, cuota de participación en el mercado entre otros elementos.
- **Perspectiva de procesos internos:** Se analizan los métodos empleados por la organización para la prestación del servicio, midiendo su efectividad para lograr un servicio de calidad.
- **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:** El objetivo es identificar la capacidad de la empresa para gestionar el aprendizaje, la innovación y el desarrollo del capital humano en los diferentes niveles de la empresa.

En la figura 5.5 se ofrece un esquema practico donde se puede ver con mayor claridad los elementos de la metodología empleada en el análisis de contexto de los despachos.

Figura 5. 5.

Metodología DOFA por perspectivas



Nota. Elaboración propia

El taller se desarrolló de manera participativa con todo el personal de cada despacho y con el propósito de capturar la realidad de la empresa desde las diferentes áreas y tomar en cuenta todos los puntos de vista, se empleó un método con el cual no se buscaba consenso, debate, ni discusiones, cada asistente redactaba sus aportes en un *post-it*, todos las ideas y

aportes fueron recibidas y tomadas en cuenta como insumo para la determinación de la planificación estratégica de cada despacho.

Posterior al taller de recolección de la información se programa una segunda reunión, la cual tuvo una duración de dos horas, en la que participó únicamente la alta dirección del despacho en este encuentro se realizó la consolidación de la Matriz DOFA y de presentaron las recomendaciones tendientes a la mejora de cada despacho. El resultado de esta reunión fue la consolidación del tablero de Mando Integral (TMI), donde se dejaron establecidas las estrategias, metas e indicadores del despacho, este documento es de utilidad para que la gerencia realice seguimiento al cumplimiento de su plan estratégico.

La información obtenida a través de este análisis de contexto de cada despacho, fue fundamental para la comprensión de los aspectos específicos de cada ente y con ello la creación del modelo de operación por procesos ajustada a sus necesidades.

Tal como se menciona en el capítulo 2 Marco contextual, subcapítulo 2.3 contexto normativo, subtema 2.3.1.1 Normatividad ISO 9001:2015, Estructura de alto nivel, para lograr el enfoque a procesos en una empresa, la norma bajo dispuso el capítulo 4.4 denominado sistema de gestión de calidad y sus procesos donde expone los elementos a tomar en cuenta, para lograrlo, en las líneas siguientes se describe como se llevó a cabo este proceso en los despachos.

5.2.2.2 Identificación de Procesos y Diseño Gráfico del Mapa de Procesos.

La identificación de procesos y su respectivo mapeo son fundamentales para el modelo de operación bajo procesos, el primero permite identificar los procesos que componen el modelo y el segundo permite identificar de manera gráfica los niveles de los procesos y la forma en que se relacionan los mismos.

La identificación de procesos se logró mediante una sesión de aproximadamente dos horas con el personal de cada despacho, en dicha reunión se desarrolló un taller para identificar

las principales actividades y servicios del despacho, posteriormente se realizaron acciones para identificar cuales pueden agruparse atendiendo a características comunes entre ellos, posteriormente se desarrolló una actividad participativa con el propósito de definir un nombre que permita englobar los servicios y actividades agrupadas, dando origen así a los nombres de los procesos, seguidamente se realizó la clasificación de los procesos, definiendo cuales correspondían a estratégicos, misionales y cuáles de apoyo, estableciendo con ello el esquema claro de los procesos que componen el MOP del despacho.

Una vez se han identificado los procesos que conforman el MOP de cada despacho se procede al mapeo del mismo, esta actividad consiste en realizar un diseño gráfico que permita a las partes interesadas comprender con mayor facilidad el MOP, el propósito de este mapa de procesos es demostrar la interrelación que existe entre los diferentes procesos que componen el MOP. Para el diseño de cada mapa de procesos se tomó en cuenta la clasificación (Estratégico, Misional, de apoyo), así como los colores corporativos y demás elementos presentes en su identidad corporativa, en la figura 5.6 se muestra un esquema ejemplo del mapa de procesos.

Figura 5. 6.

Esquema ejemplo de mapa de procesos



Nota. Elaboración propia

La figura 5.6 muestra los elementos que debe tener un mapa de procesos, esta evidencia la existencia de elementos como: Entrada, procesos de la empresa y salida esperada.

- **Entrada:** En la parte izquierda de la figura se muestra la siguiente frase: Necesidades y expectativas de las partes interesadas, corresponde a las necesidades implícitas y explícitas de los grupos de interés de la empresa tales como clientes, proveedores, trabajadores, socios, entre otros, las dos flechas consiguientes de color gris indican que son insumo para que los procesos de la empresa tengan conocimiento de que esperan recibir las partes interesadas.
- **Procesos de la empresa:** Parte central de la imagen donde se muestran procesos, estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo, lo cuales pueden distinguirse

de diferente color con sus respectivas flechas para facilitar la comprensión de la interrelación, así como el flujo de información y recursos de manera bidireccional.

- **Salida:** En la parte derecha de la figura se muestran dos flechas de color gris que señalan la frase: Satisfacción de necesidades y expectativas de las partes interesadas, esto indica que después del desarrollo de las actividades de cada proceso por parte de la empresa y la entrega a las partes interesadas, la salida esperada es la satisfacción de los grupos de interés con el servicio entregado.

Posterior a la identificación y mapeo de procesos es necesario realizar la identificación de entradas, salidas, interacción, métodos de control, recursos, responsables, riesgos métodos de medición, oportunidades de mejora, de cada proceso que conforma el MOP de la empresa, para ello es necesario realizar diversos elementos documentales, en el ítem siguiente se explican el proceso de caracterización y diseño documental.

5.2.2.3 Caracterización y Diseño Documental de Procesos.

Una caracterización de proceso, es un documento que permite identificar elementos específicos de cada proceso, tales como:

- Insumos (entradas) que se requieren y los resultados (salidas) esperadas de cada proceso
- Secuencia e interacción de los procesos
- Criterios y métodos requeridos para la operación y control eficaz de los procesos
- Recursos necesarios para la operación de los procesos y la disponibilidad de los mismos.
- Cargos responsables y con autoridad para cada proceso
- Riesgos, oportunidades de cada proceso y la metodología para abordarlos.
- Métodos de medición y evaluación de los procesos.
- Metodología para la gestión del cambio.

- Oportunidades de mejora de los procesos.

En la tabla 5.2 se presenta el formato empleado para realizar la caracterización de cada uno de los procesos de los despachos.

Tabla 5. 2.

Formato de caracterización de procesos

Identificación del Proceso						
Tipo de Proceso:						
Nombre del Proceso:						
Objetivo:						
Alcance:						
Líder De Proceso:						
Modelación Del Proceso						
Proveedor		Entrada	Actividad	Salida	Usuario	
Interno	Externo				Interno	Externo
Planear						
Hacer						
Verificar						
Actuar						
Recursos Del Proceso						
Humanos:				Tecnológicos:		
Ambiente Para La Operación De Los Procesos:				Infraestructura:		
Documentales						
Políticas de Operación por Procesos						
Política			Actividad Relacionada			
Control De Riesgos y Oportunidades del Proceso						
Indicadores de Gestión del Proceso						
Control De Cambios						
Versión	Fecha	Cambios	Elaboró/Modifico	Revisó	Aprobó	
0x	dd/mm/aa	Creación	Cargo	Cargo	Cargo	

Nota. Elaboración propia.

El proceso de diseño documental, requirió de diferentes sesiones a lo largo de un año, con los responsables de cada una de las actividades clave del despacho, mediante entrevistas y observación se realizó la construcción de los procedimientos de trabajo, de manera detallada para cada despacho. El procedimiento es un documento que permite identificar los siguientes elementos:

- Objetivo del procedimiento,
- Alcance,
- Definiciones,
- Condiciones generales,
- Descripción de actividades,
- Documentos anexos,
- Historial de cambios.

A continuación, la tabla 5.3 muestra el formato utilizado para documentar cada uno de los procesos y actividades clave en la gestión y prestación de servicios de los despachos contables. Este formato ha sido diseñado para capturar de manera detallada las particularidades y condiciones específicas de cada despacho, asegurando así una adecuada representación de sus operaciones internas. La tabla proporciona una visión clara y estructurada de la información que se debe diligenciar para establecer cómo se manejan los procesos en cada organización, facilitando una gestión más efectiva, clara y adaptada a las condiciones particulares de cada despacho.

Tabla 5. 3.

Formato de procedimiento

1. Objetivo: Presente brevemente el propósito que se persigue con la aplicación del documento.					
2. Alcance: Presente de manera general los aspectos que cubre el documento y determine los responsables de su aplicación.					
3. Definiciones: Registre el significado de los términos de carácter técnico que se empleen en el documento y no sean de amplio conocimiento o que su interpretación pueda generar confusión.					
3.1 Definición 1					
3.2 Definición 2					
3.3 Definición 3					
3.4 Definición 4					
4. Condiciones Generales: Establezca las actividades, los requerimientos, reglas, requisitos, las políticas o las disposiciones que deben ser tenidas en cuenta para la ejecución del proceso o actividad.					
4.1 Condición 1					
4.2 Condición 2					
4.3 Condición 3					
4.4 Condición 4					
5. Contenido: Describa utilizando un diagrama de flujo o tabla de descripción de actividades e identifique el cargo responsable. Cuando sea necesario en una actividad, remitir a un anexo o un formato, éste se debe referenciar en la columna Comentario al pie de la actividad, en el caso de que se utilice Flujograma, o dentro de la descripción de la actividad, cuando se utilice tabla, como la que se establece a continuación.					
N°	Actividad		Responsable		Producto
5.1					
5.2					
5.3					
5.4					
5.5					
6. Flujograma: Elabore un diagrama explicativo en el cual se describa de manera concreta los pasos a seguir, para ello es necesario que se utilice la simbología dispuesta para tal fin, cuando no se considere necesario el flujograma puede indicarse N/A.					
7. Documentos de Referencia: Establezca el listado de los anexos del documento. Si el documento incluye formatos como anexos, tenga en cuenta que todos estos se deben incluir. Cuando no existan anexos, se debe indicar "Este documento no cuenta con anexos".					
7.1 Documento de referencia 1					
7.2 Documento de referencia 2					
7.3 Documento de referencia 3					
7.4 Documento de referencia 4					
8. Historial De Cambios: Describa brevemente los cambios con relación a la versión anterior del documento, empleando para ello la siguiente tabla.					
Versión	Fecha	Descripción	Elaboró	Revisó	Aprobó
0X	dd/mm/aaaa	Documento Nuevo	Cargo	Cargo	Cargo

Nota. Elaboración propia

Empleando este formato de procedimiento, se realizó la descripción de las diferentes actividades clave y de los diferentes servicios desarrollados en el despacho, en relación a la planeación estratégica, la mejora continua, la prestación de cada uno de sus servicios, las actividades clave de la gestión contable, de la gestión administrativa y de la gestión del capital humano. Cada procedimiento genera documentos anexos denominados *productos*, estos son la salida esperada del desarrollo de las actividades descritas en los procedimientos, por lo cual aunado a los procedimientos se generaron documentos adicionales tales como formatos, encuestas, guías, instructivos y otros que brindan soporte y/o evidencia del cumplimiento de la actividad.

Adicional a estos dos elementos, se construyeron diversas herramientas, para garantizar el seguimiento y cumplimiento de los demás elementos requeridos para la correcta gestión del modelo de operación por procesos, dichas herramientas se presentan a continuación:

Con el propósito de garantizar la correcta gestión de los riesgos, oportunidades de cada proceso se diseñó un documento titulado Matriz de riesgos de gestión, la cual se presenta en la siguiente tabla 5.4, la cual debido a su tamaño se dividirá en tres partes para facilitar la presentación y comprensión de todos los elementos que la conforman así: parte 1, identificación del riesgo; parte 2, valoración y análisis del riesgo y parte 3, evaluación y seguimiento.

Tabla 5. 4.

Matriz de gestión de riesgos y oportunidades

Parte 1.

1. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						
Descripción del riesgo						
Proceso	Objetivo del proceso	Riesgo / Oportunidad	Descripción del riesgo/oportunidad	Tipo de Riesgo/oportunidad	Causas	Consecuencias
Direccionamiento Estratégico	Determinar los lineamientos de la organización frente al cumplimiento de su misión y visión.	Riesgo	Elaborar planes estratégicos que no tengan coherencia con la realidad de la empresa.	Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> Desconocimiento del estado actual de la empresa. Desconocimiento del contexto de la empresas Falta de participación de los líderes de proceso 	<ol style="list-style-type: none"> Direccionamiento Estratégico fuera del contexto actual. Dificultad en el logro de los objetivos organizacionales. Desperdicio de recursos por la aplicación a objetivos equivocados.
Direccionamiento Estratégico	Mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de los procesos, contribuyendo al cumplimiento de la planeación estratégica del despacho.	Riesgo	Que los medios de comunicación internos y externos no sean efectivos	Operativo	<ol style="list-style-type: none"> Los métodos internos de comunicación no están bien definidos Los trabajadores no ven la importancia de comunicar de manera oportuna Los medios de comunicación internos no son efectivos No se realizan comités periódicos entre los líderes de proceso 	<ol style="list-style-type: none"> No llega la información solicitada Hay que pedir la información varias veces generando pérdidas de tiempo y movimientos Gerencia desconoce el estado actual de los resultados de varios procesos

Nota. Elaboración propia.

Parte 2.

2. VALORACIÓN Y ANALISIS DEL RIESGO										
Análisis del riesgo		Tratamiento del riesgo						Acciones de contingencia en caso de materialización del riesgo		
Probabilidad	Impacto	Zona de riesgo	Opción de tratamiento	Acción de tratamiento propuesta	Fecha de ejecución o periodicidad	Responsable de la ejecución	Evidencia de la acción de tratamiento	Acción a ejecutar	Responsable de la ejecución	Plazo de ejecución
Posible	Mayor	Extrema	Evitar	Taller anual con los líderes de procesos para actualización de contexto organizacional.	Anual	Gerente y asesor del MOP	Taller de actualización (acta de reunión, TMI actualizado)	Reevaluar las estrategias para ajustar el plan de acción.	Gerente	Inmediato
Probable	Mayor	Extrema	Evitar	Rendición de cuentas, plan de medios de comunicación y confirmación de lectura de correo.	Anual	Todo el personal	Plan de medios de comunicaciones actualizado y ajustado a la realidad de la empresa.	Identificación de causas y medios comprometidos en el fallo de comunicación.	Gerente	Inmediato

Nota. Elaboración propia.

Parte 3.

3. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO					
Evaluación de la gestión del riesgo					
Fecha de seguimiento	Verificación de la ejecución de las acciones de mejora		Eficacia de la acción	Estado de la acción	Observaciones
	Descripción	Evidencia			
04/03/2024	Se realizó taller participativo con todo el personal de la organización, se creó matriz DOFA por perspectivas y se estableció el tablero de mando integral (TMI)	Registro fotográfico y tablero de mando integral	Alta	Ejecutada	Realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos por proceso establecidos en el TMI. Actualizar el análisis interno y externo de la empresa para el año 2024.
04/03/2024	Se debe crear plan de medios y comunicaciones y establecer el método de rendición de cuentas	Plan de medios y comunicaciones	Alta	Pendiente	La gerencia debe autorizar e implementar la primera rendición de cuentas.

Nota. Elaboración propia.

La tabla 5.4 ilustra detalladamente el procedimiento para llevar a cabo el análisis de riesgos y oportunidades, proporcionando un ejemplo concreto de cómo se aborda este análisis en el contexto de un proceso estratégico específico, en este caso, el direccionamiento estratégico. En la tabla se muestra un apartado del análisis de dos riesgos asociados a este proceso, permitiendo observar de manera clara el enfoque utilizado para evaluar y gestionar estos riesgos.

Es importante destacar que este ejemplo es representativo del análisis exhaustivo realizado en cada despacho. El análisis de riesgos y oportunidades se llevó a cabo para todos los procesos incluidos en el Modelo de Operación por Procesos (MOP) de cada despacho, asegurando así una evaluación completa y adaptada a las particularidades de cada organización. Este enfoque integral permite identificar y mitigar posibles riesgos, así como aprovechar las oportunidades para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de los despachos contables.

Para asegurar una gestión efectiva de los cambios internos en los despachos contables, se desarrolló una herramienta clave denominada "Matriz para la Gestión de los Cambios". Este documento facilita el control y seguimiento de las modificaciones implementadas, permitiendo una adaptación fluida a los nuevos procesos. La tabla 5.5 presenta esta herramienta, detallando su estructura y uso.

A través de esta matriz, se busca proporcionar una guía sistemática para la planificación y ejecución de los cambios, asegurando que se realicen de manera organizada y con el mínimo impacto en las operaciones diarias. La implementación de esta herramienta contribuye significativamente a la estabilidad y mejora continua dentro de los despachos.

Tabla 5. 5.

Matriz de gestión del cambio

Identificación del cambio						Plan para la gestión del cambio							
N°	Proceso	Tipo de cambio	Descripción del cambio	Propósito del cambio	Consecuencias	Impacto	Actividades para la gestión del cambio	Responsable del cambio	Resultado esperado	Recursos necesarios	Inicio	Fin	Observación
1	Gestión financiera	Estratégico	Intercambiar las cuenta bancarias de la banca personal a la de digicont y viceversa.	Ordenar las finanzas personales y del despacho	1. Orden y reconocimiento de las finanzas reales del despacho, 2. Asignación de un sueldo a la gerencia, 3. Trauma temporal de los depósitos de los clientes a la nueva cuenta. 4. Trauma del personal en especial de la gerencia al cambiar de los procesos bancarios	Alto	1. Identificar el dinero que es personal y el del despacho 2. Hacer el intercambio de las cuentas en los bancos 3. Capacitación al personal de la empresa para la comunicación y manejo de las cuentas 4. Comunicado interno a clientes de los cambios de cuentas, traspasos de dinero y su control.	Gerente	Finanzas personales y empresariales sanas.	Humanos	03/06/2024	03/09/2024	Es indispensable finalizar el pago del préstamo que afecta una de las cuentas.
2	Gestión de talento humano	Estratégico	Adquirir mobiliario administrativo, para la distribución de puestos de trabajo	Mejorar la distribución de puestos de trabajo, la organización del despacho y la comodidad de los colaboradores.	1. Confort y mejor calidad de vida en los puestos de trabajo 2. Mejor ambiente laboral 3. Mejor rendimiento en las actividades en cada cargo 4. Instalaciones adecuadas para recibir a los clientes	Alto	1. Realizar planos de distribución de puestos de trabajo 2. Medición del área para determinar el tipo de muebles que se ajusten al espacio y necesidades identificadas 3. Realizar compra e instalación de mobiliario y equipo 4. Asignar y entregar puestos de trabajo	Gerente	Calidad de vida y confort para la prestación del servicio	Financieros	01/06/2023	31/07/2023	

Nota. Elaboración propia

La tabla 5.5 ofrece una visión detallada de cómo se gestiona el proceso de cambios dentro de los despachos contables. En particular, la tabla ilustra el análisis de dos cambios específicos que fueron implementados en uno de los despachos durante la intervención. Es fundamental destacar que, en el contexto de la intervención completa realizada en cada despacho, se llevó a cabo una identificación y evaluación exhaustiva de todos los cambios necesarios en el marco del Modelo de Operación por Procesos (MOP).

Este enfoque garantizó que cada modificación fuera cuidadosamente planificada y gestionada, asegurando su alineación con los objetivos operativos y estratégicos del despacho. La tabla proporciona un ejemplo representativo del enfoque sistemático utilizado para asegurar una implementación efectiva de los cambios asociados al MOP.

Todos los documentos fueron elaborados mediante la información suministrada por el personal de cada despacho y mediante la observación, adicional a ello cada documento fue sometido a una segunda revisión con la gerencia para recibir la autorización de implementación, este proceso se explica en el ítem siguiente.

5.2.2.4 Validación y Autorización de Implementación.

La construcción documental se realizó mediante la observación constante de los métodos de trabajo del personal de cada despacho, así mismo los colaboradores tuvieron participación directa en la descripción del paso a paso en el desarrollo de las diversas actividades. Una vez aprobado por el personal directamente relacionado con la actividad se solicitó sesión de validación con la gerencia del despacho.

La validación documental requirió de varias sesiones, donde la gerencia de cada despacho realizó la lectura e indicó las correcciones que considero pertinentes en cada caso, las cuales se realizaron de manera inmediata, una vez solventadas las dudas y solicitudes de modificaciones, la gerencia indicó su aprobación y autorización para la implementación de dicho documento. Dada la naturaleza de trabajo de los despachos la implementación se realizó de

manera gradual, una vez el documento había sido aprobado se iniciaba su aplicación, este proceso se describe en la fase 3.

5.2.3 Fase 3: Implementación del MOP

La implementación, se llevó a cabo de manera gradual, esto con el objetivo de garantizar que los tiempos se cumplieran sin afectar la prestación de los servicios y el normal desarrollo de actividades del despacho. En atención a lo anterior se acordó con cada uno de los gerentes de cada despacho que:

- Todo documento debía recibir aprobación directa de la gerencia, para poder iniciar su implementación.
- La comunicación del inicio de implementación de cualquier documento nuevo (procedimiento, formato, encuesta) debía comunicarse al personal de manera inmediata y lo debería realizar directamente la gerencia.
- El nivel de cumplimiento en la implementación es responsabilidad directa del personal que el gerente ha designado para dicha actividad.
- Es responsabilidad de la gerencia realizar seguimiento a la implementación, registrando el debido avance y las dificultades presentadas.
- La gerencia debe establecer las correcciones necesarias cuando haya desviaciones de los objetivos establecidos y designar un responsable de su ejecución y seguimiento.

De esta manera todo documento revisado y aprobado por la gerencia, inicio su implementación de manera inmediata, es así como se logró que cada despacho aplicara por primera vez: encuesta de satisfacción de clientes, evaluación del desempeño de proveedores, evaluación del desempeño del personal, encuesta de clima laboral, abrió un espacio para la recepción y gestión de Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, felicitaciones (PQRSF). Realizaron por primera vez un análisis de marco legal aplicable e implementaron una herramienta para mejorar su cumplimiento en este aspecto, también realizaron su primer análisis de

competidores, de partes interesadas y establecieron un presupuesto general para el despacho y muchos otros elementos que podrán visualizarse en la página web diseñada para cada despacho.

5.2.4 Fase 4: Evaluación de los Resultados de la Implementación del MOP

La evaluación del nivel de implementación del MOP, corresponde a la etapa final del plan de trabajo establecido para la adopción del enfoque a procesos, el cual se clasificó así: 1) Diagnóstico, 2) Planeación, 3) Diseño, 4) Implementación y 5) Evaluación. El propósito de la evaluación es identificar en qué porcentaje se logró la implementación de los elementos diseñados como parte del modelo de operación por procesos en cada despacho, esto se logró mediante una nueva aplicación de la encuesta de autodiagnóstico, un año y medio después de la primera encuesta diagnóstica, en la aplicación de esta segunda encuesta de diagnóstico se empleó la misma metodología que en la encuesta inicial.

El éxito del MOP consiste en el diseño de los elementos ajustados a la medida y necesidades específicas de cada despacho, por ello con cada despacho se desarrollaron todas y cada una de las actividades establecidas en el plan detallado de trabajo, derivado de los resultados de la reunión diagnóstica, por ello pese a ser empresas del mismo sector y con algunas características comunes cada despacho cuenta con un MOP que responde a sus condiciones específicas. En la tabla 5.6 se presenta una relación entre el estado inicial del despacho frente al modelo de operación por procesos y el resultado tras la implementación alcanzado durante un año y medio de trabajo en sus despachos.

Tabla 5.6.
Comparación de resultados antes y después de la implementación del MOP

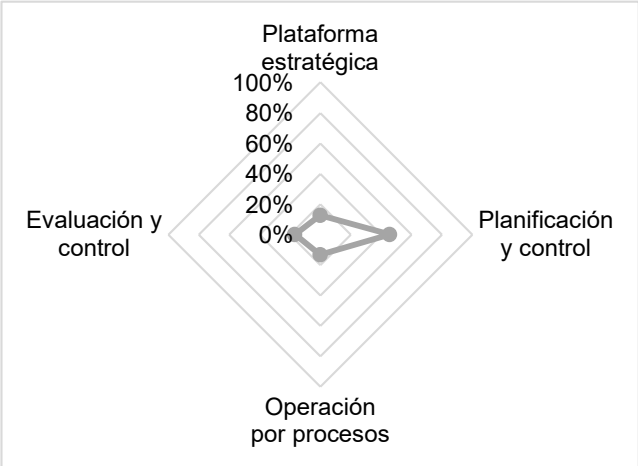
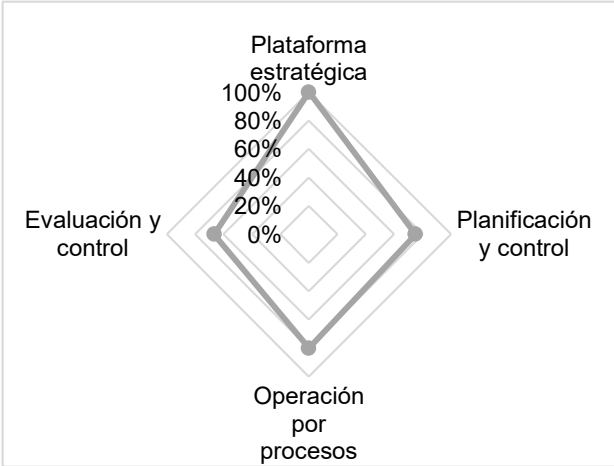
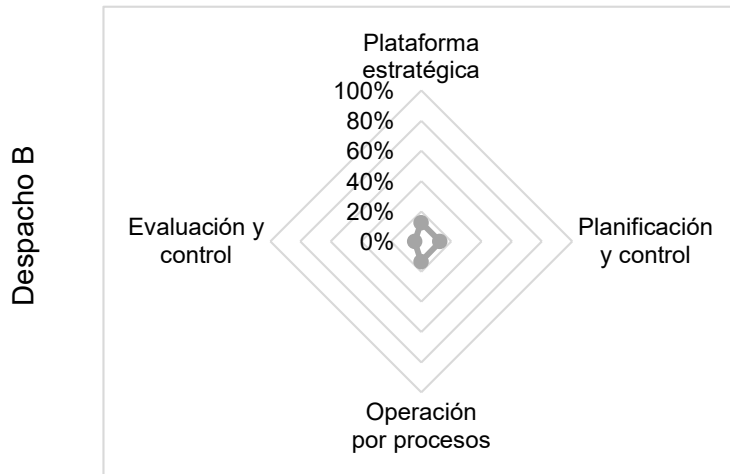
	Resultado en el diagnóstico inicial	Resultado en el diagnóstico inicial
	<p>Figura 5. 7.</p> <p><i>Situación inicial despacho A</i></p>  <p>Nota. Elaboración propia</p>	<p>Figura 5. 8.</p> <p><i>Situación final despacho A</i></p>  <p>Nota. Elaboración propia</p>

Figura 5. 9.

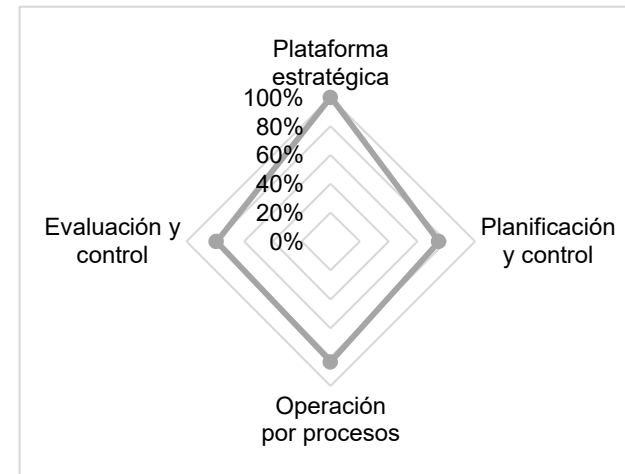
Situación inicial despacho B



Nota. Elaboración propia

Figura 5. 10.

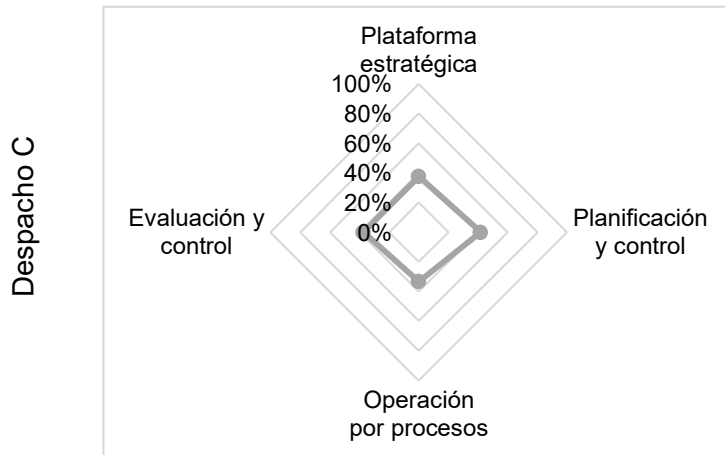
Situación final despacho B



Nota. Elaboración propia

Figura 5. 11.

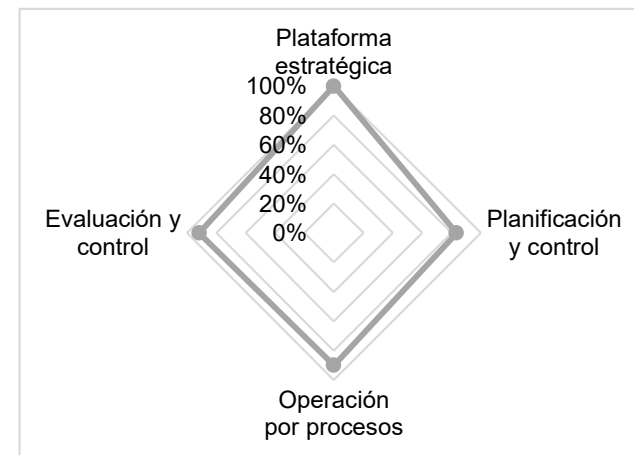
Situación inicial despacho C



Nota. Elaboración propia

Figura 5. 12.

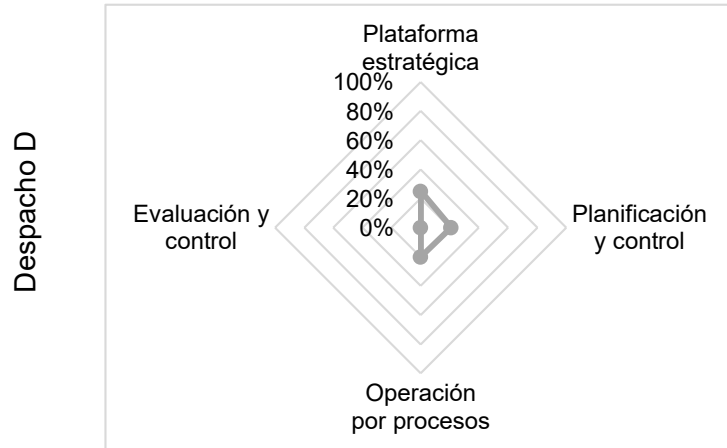
Situación final despacho C



Nota. Elaboración propia

Figura 5. 13.

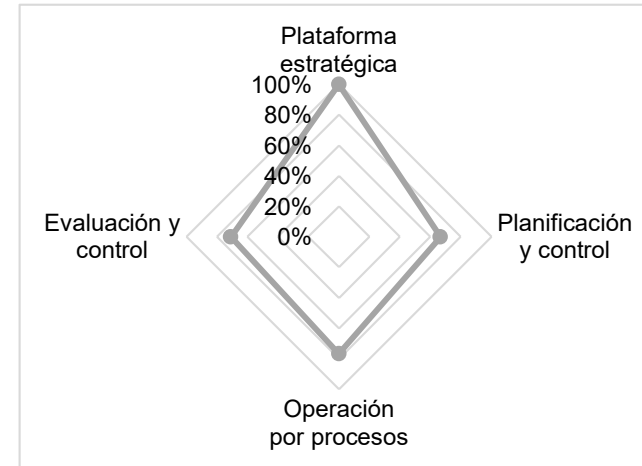
Situación inicial despacho D



Nota. Elaboración propia

Figura 5. 14.

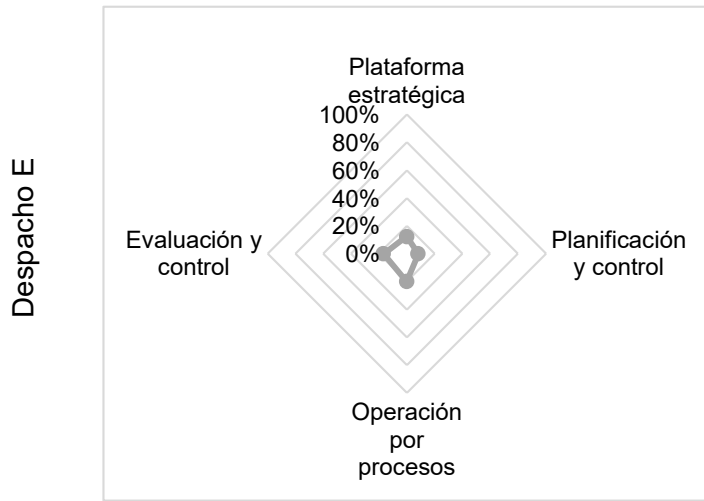
Situación final despacho D



Nota. Elaboración propia

Figura 5. 15

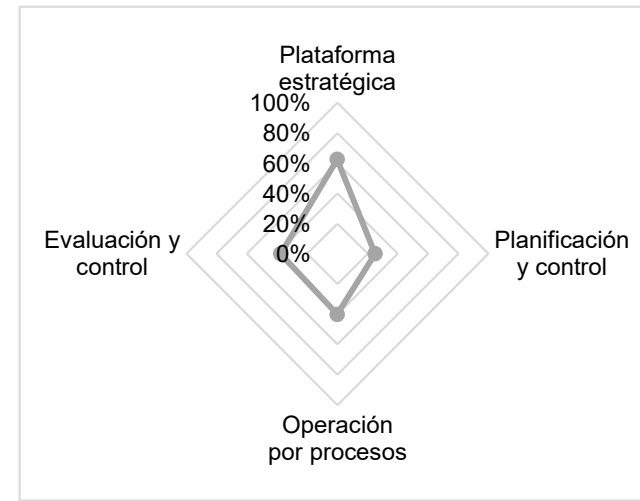
Situación inicial despacho E



Nota. Elaboración propia

Figura 5. 16.

Situación inicial despacho E



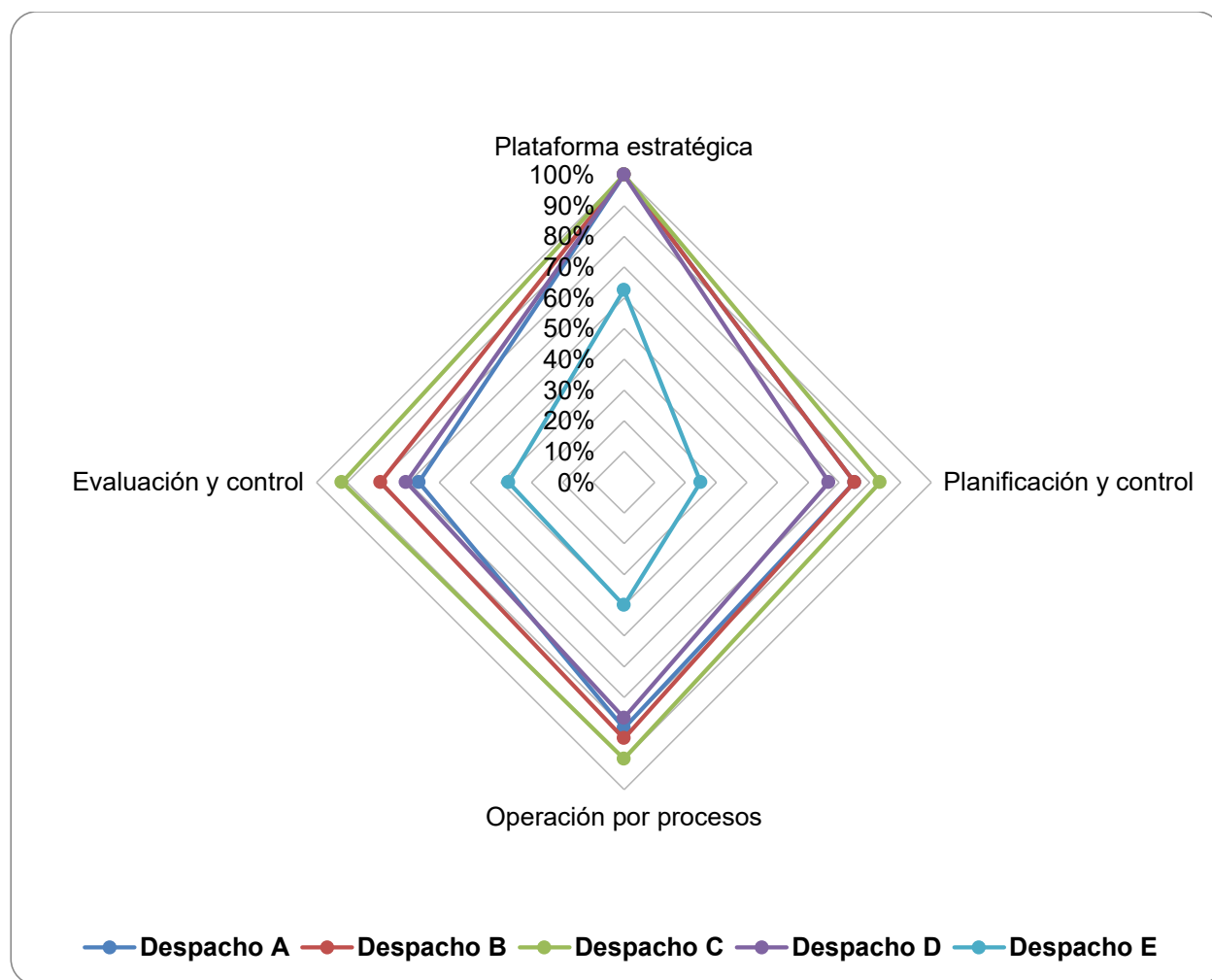
Nota. Elaboración propia

Nota. Elaboración Propia.

Al Realizar la integración de los resultados de los despachos se observa un avance significativo de todos los despachos en relación a la implementación del MOP, en la figura 5.7 se muestra de manera gráfica el estado de cumplimiento de los despachos.

Figura 5. 17.

Resumen del nivel de implementación del MOP en los despachos contables intervenidos



Nota. Elaboración propia

La Figura 5.17 demuestra el estado de avance individual de cada despacho, donde se puede apreciar que, pese a que el tiempo de intervención en los despachos fue el mismo, los resultados son totalmente diferentes en cada uno de ellos, esto dando las condiciones específicas de los mismos, tales como disponibilidad de recursos, participación, compromiso del

personal y liderazgo de la gerencia entre otros elementos. A continuación, se describen los resultados por variable.

Dimensión de plataforma estratégica:

En relación a la dimensión de **plataforma estratégica**, se observa un cumplimiento del 100% en todos los despachos, superando la situación inicial donde el despacho con mayor nivel de cumplimiento fue el C con un 38%, seguido del despacho D con 25% y finalmente los despachos A, B y E con 13% respectivamente. Este avance permite señalar que el 100% de los despachos intervenidos cumple satisfactoriamente con los elementos analizados en esta categoría. Por lo que ahora los despachos tienen un reconocimiento total de su contexto, cuentan con su promesa de valor claramente definida y comunicada a todas sus partes interesadas, así mismo tienen su planificación estratégica definida y con herramientas de seguimiento y medición que permitan asegurar su cumplimiento y finalmente cuentan con una herramienta que les permite mantener identificadas y actualizadas las necesidades y expectativas de sus partes interesadas.

Dimensión de planificación:

En la dimensión **planificación**, se observa un avance significativo de cada uno de los despachos, quedando de así, el despacho C se convirtió en el de mayor cumplimiento pasando de 42% a 83%, en segundo lugar se posicionan los despachos A y B, ambos con un cumplimiento actual de 75%, los cuales iniciaron con un cumplimiento de 46% y 13% respectivamente, en tercer lugar se posiciona el despacho D que paso de 21% a 67% y finalmente el despacho E el cual logro aumentar del 8% inicial a un 25% actualmente. Estos resultados demuestran que después de la implementación del MOP, los despachos adquirieron herramientas que favorecen la existencia de una cultura de planificación y control, en esta categoría se generaron cambios como: A) La creación, actualización y comunicación de la filosofía empresarial; B) Identificación, documentación y comunicación de la estructura organizacional; C) La creación, documentación y comunicación del manual de funciones y competencias; D) La elaboración del reglamento de

trabajo; E) La creación de modelo de costos; F) Creación de diferentes modelo de contratación; G) Creación de presupuestos para facilitar la planificación de recursos; H) La creación e implementación del plan de capacitación de personal, que incluyo aspectos relacionado con las habilidades del ser y del hacer; I) Presentación de diferentes herramientas que favorezcan el desarrollo de las responsabilidades con mayores niveles de autonomía; J) La creación del plan de medios y comunicaciones para mejorar la comunicación interna, por mencionar algunos.

Dimensión de operación por procesos:

Frente a la dimensión de **operación por procesos**, todos los despachos lograron un importante y favorable avance, quedando en primer lugar el despacho C que paso de 33% a 90% de cumplimiento, en segundo lugar, el despacho B el cual paso de 13% a 83%, en tercer lugar, el despacho A pasando de 13 a 80%, en cuarto lugar, el despacho D, el cual logro incrementar del 20% al 77% y en quinto lugar el despacho C el cual paso de 20% a un cumplimiento de 40%.

En esta categoría de diseñaron e implementaron cambios significativos en los aspectos que se mencionan a continuación: A) Se realizó la identificación y el diseño del mapa de procesos para cada despacho, las respectivas entradas, salidas e interacción entre procesos se documentó a través de caracterizaciones de proceso; B) Se determinaron los criterios y métodos de seguimiento y medición de cada uno de los procesos, establecidos en el mapa de procesos, según las condiciones específicas de los despachos; C) Se realizó la identificación de los recursos necesarios, mediante presupuestos y el análisis del paso a paso de las actividades esenciales antes, durante y después de la prestación de los servicios; D) Se realizó la asignación de responsabilidades y autoridades, mediante, el organigrama y el manual de funciones; E) Se diseñó e inició la implementación de un plan de bienestar e incentivos; F) Se abordaron los riesgos y oportunidades asociados a los procesos del MOP de cada despacho; G) Se establecieron herramientas para fomentar la cultura de mejora continua, en todos los procesos; H) Se establecieron las instrucciones de trabajo, mediante la documentación detallada de la

forma específica en que se ejecutan los servicios en cada despacho; I) Se establecieron los lineamientos para el control de la información documentada de cada despacho; J) Se generaron las recomendaciones necesarias para la adecuación y mejora de la infraestructura, que contribuya a un mejor ambiente de trabajo, entre muchos otros elementos.

Dimensión de evaluación y control:

Finalmente, en la dimensión de **evaluación y control**, el despacho C se posiciona en primer lugar de cumplimiento pasando de un 38% a 92%, seguido del despacho B el cual incrementó de 4% a 79%, en tercer lugar, el despacho D que logró un incremento de 0% a 71%, en cuarto lugar, se encuentra el despacho A que paso de 17% a 67% y en quinto lugar se ubica el despacho E que incremento de un 17% a un 38%.

Estos resultados son evidencia de que los despachos ahora cuentan con métodos eficientes de evaluación y control para sus operaciones, algunos de los elementos diseñados e implementados se mencionan a continuación: A) Se identificaron las actividades donde se requiere seguimiento y medición; B) Se diseñaron las herramientas de seguimiento y medición idóneas de acuerdo a la situación específica de cada despacho; C) De acuerdo a las metas de cada nivel (estratégico, táctico y operativo de cada despacho se estableció la frecuencia de las mediciones a realizarse para garantizar su cumplimiento; D) Se establecieron diferentes herramientas para la realización de actividades de seguimiento al desempeño de los colaboradores de cada despacho; E) Se diseñaron estrategias para realizar supervisión y apoyo al personal para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas; F) Se crearon herramientas para evaluar el cumplimiento de los estándares y objetivos planteados; G) Se establecieron estrategias para facilitar a los gerentes el análisis de resultados; H) Se construyó herramientas de presupuesto y seguimiento al mismo para realizar medición del uso de recursos; I) Se estableció una herramienta digital para la gestión de los cambios en los despachos; J) Se

construyeron planes de acciones correctivas y de mejora, para todas las áreas de oportunidad que se identificaron en cada uno de los procesos de los despachos.

Tal como se describió en los párrafos anteriores y como se puede observar en la gráfica, en cada una de las categorías, analizadas los despachos obtuvieron un incremento importante en su porcentaje de cumplimiento. A nivel general el avance de la implementación del MOP de los despachos quedo de la siguiente manera:

- En el primer lugar lo ocupa el despacho C, con un promedio general de cumplimiento del 91%.
- En segundo lugar, se posiciona el despacho B, con un promedio general de cumplimiento del 84%.
- En el tercer lugar lo ocupa el despacho A, con promedio general de cumplimiento del 80%.
- En cuarto lugar, se encuentra el despacho D, con un promedio general de cumplimiento del 79%.
- En el quinto lugar se posiciona el despacho E, con un promedio general de cumplimiento del 41%.

A nivel general se observa que el despacho C continuo en primer lugar de cumplimiento armónico en las diferentes categorías analizadas, este dato es evidencia de que el compromiso de la gerencia frente a los procesos de mejora es un factor diferenciador en el éxito de un proceso de cambio, es importante aclarar que los demás despachos también lograron avances significativos en su proceso de implementación del MOP y en la actualidad se puede indicar que operan bajo un modelo de operación por procesos, cuya permanencia y mejora dependerá del compromiso que la gerencia disponga para tal fin.

Los cambios evidenciados en los despachos como resultado de la implementación del MOP, confirman la importancia y beneficios de diseñar e implementar el modelo de operación

por procesos ajustado a las necesidades específicas de cada empresa, que les permita conocer su contexto y establecer su horizonte de planeación estratégica, encaminada a mejorar su nivel de competitividad frente a las empresas del mismo sector donde se desempeñan.

5.3 Convergencias y Divergencias de la Implementación del MOP en los Despachos

La intervención se desarrolló bajo 4 fases, tal como se ha descrito en este capítulo, sin embargo, en cada despacho el proceso se llevó a cabo en diferentes momentos, atendiendo a las condiciones, disponibilidad, participación y compromiso de cada despacho por lo que al evaluar el nivel de cumplimiento se encuentran divergencias y algunas convergencias las cuales se describen en la siguiente tabla.

Tabla 5. 7.

Convergencias y divergencias del MOP en los despachos

Ítem	(C)* - (D)*	Descripción
Plataforma estratégica	C	Los despachos lograron un cumplimiento promedio de 93% en este aspecto, lo cual quiere decir que cada uno de ellos, cuenta con herramientas que permiten demostrar su conocimiento sobre las cuestiones externas e internas que le son pertinentes y con base en ellas han definido objetivos coherentes a su realidad, han logrado la identificación y reconocimiento de las necesidades de sus grupos de interés. También lograron identificar y comunicar su promesa de valor a las partes interesadas pertinentes.
Planeación	D	Frente a este aspecto el nivel de cumplimiento a nivel general es del 65%, esto refleja un avance importante en relación a la planeación en los despachos ya que todos cuentan con filosofía empresarial (misión, visión y valores corporativos) definida. Se ha logrado el diseño y aprobación del modelo de contratación apropiado, los perfiles de cargo, manual de funciones y competencias, así como la definición de una estructura organizacional clara, se ha determinado estrategias y métodos de costeo para los servicios. Se ha establecido un modelo de presupuesto general y un plan de capacitación anual para todo el personal, todos y cada uno de estos elementos ajustados a las necesidades y condiciones específicas de cada despacho. La divergencia se presenta en el nivel de compromiso de los despachos en la aplicación de las estrategias definidas y el seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados en cada una de ellas.
Operación por procesos	C	Como resultado de las 4 fases para la implementación del MOP, las empresas intervenidas cuentan esquema de procesos definido y su respectivo mapa de procesos, se cuenta con caracterizaciones de proceso donde se identifican las entradas y salidas esperadas, la interacción de estos, los métodos de seguimiento y evaluación, los recursos requeridos y se asignaron las responsabilidades de los procesos. Se logró la implementación de actividades de bienestar e incentivos dejando registro en un documento llamado <i>plan de bienestar</i> . Se establecieron las metodologías para abordar los riesgos y oportunidades. Se realizaron algunos cambios necesarios para asegurar los resultados previstos. Se logró la aplicación por primera vez de evaluaciones de: proveedores, de clima laboral, de desempeño y de satisfacción de clientes. Se determinaron los registros que es necesario conservar para demostrar el cumplimiento de las actividades y generar confianza. Se analizaron los recursos requeridos y que la gerencia debe proporcionar para lograr los resultados previstos. Todos los cambios antes mencionados fueron aplicados de manera individual en cada despacho, por lo cual algunos tienen un mayor o menor nivel respecto de los demás, sin embargo, a nivel general el cumplimiento logrado corresponde a un 74%.
Evaluación y control	D	Pese a la implementación de diferentes elementos del MOP en los despachos aún existen elementos susceptibles de mejora entre ellos el compromiso de la gerencia en relación a la evaluación y mejora del MOP. Pese a estar diseñados y aprobados para implementación, los diversos elementos de seguimiento y medición, donde se estable que, como y cuando medir, estos no han sido implementados en su totalidad por los despachos, lo cual da como resultado 69% de cumplimiento. Aún existen oportunidades de mejora en el control operacional en los puntos críticos determinados a través de los procedimientos, así mismo la revisión periódica de los resultados obtenidos con las evaluaciones realizadas, como insumo para la toma de decisiones. No basta con la aplicación de las encuestas de satisfacción y evaluaciones de seguimiento, los resultados de estas deben ser analizados, comunicados a las partes interesadas pertinentes y deben tomarse las medidas necesarias para corregir las desviaciones encontradas, para garantizar la correcta gestión y permanencia del enfoque a procesos al interior del despacho.
Probabilidad de permanencia del MOP	D	Tal como lo evidencian los gráficos anteriormente presentados pese a que los tiempos de intervención son los mismos para todos los despachos existen grandes diferencias en los resultados de evaluación del nivel de implementación del MOP. Esto muestra que algunos despachos pese a tener un avance importante respecto de la evaluación diagnóstica inicial, tiene el riesgo de dejar de lado el enfoque a procesos y perder el avance conseguido a la fecha, pues se evidencia una falta importante de liderazgo de la alta gerencia para la adopción del MOP en sus empresas.

Nota. Elaboración propia. C*: Convergencia, D*: Divergencia.

La tabla 5.7 ofrece un análisis detallado de los elementos similares y diferenciadores observados después de un año y medio de intervención en los despachos contables para la adopción del enfoque basado en procesos. Esta tabla muestra las áreas de convergencia en la implementación del Modelo de Operación por Procesos (MOP) que todos los despachos compartieron, así como las particulares divergencias que surgieron en cada caso.

El análisis destaca cómo, a pesar de las similitudes en los procesos generales adoptados, cada despacho requirió ajustes personalizados para abordar sus necesidades particulares y desafíos únicos. Esta información es crucial para comprender la flexibilidad y la aplicabilidad del enfoque a procesos en contextos diversos, proporcionando una visión completa y clara de los impactos y resultados obtenidos durante la intervención.

5.4 Relación de los Resultados con el Objetivo, Pregunta e Hipótesis

En relación al objetivo general de la presente investigación, que es, determinar la relación que existe entre el modelo de operación por procesos y la mejora de la competitividad de los despachos contables de la ciudad de Puebla. A través del estudio basado en la aplicación de encuestas, entrevistas y la intervención a despachos contables, se obtuvo y analizó información relevante sobre la implementación del MOP y el impacto en la competitividad de la población objetivo. Los resultados de esta investigación, confirman la existencia de una relación positiva y significativa entre el MOP y la mejora de la competitividad de los despachos contables. La implementación del MOP en los despachos intervenidos evidencio que estos presentan una mayor eficiencia en sus operaciones, mejor calidad en los servicios, un incremento en la satisfacción de los clientes, lo cual se resume en un mejor posicionamiento en el mercado.

Frente a la pregunta de investigación, que es ¿Cómo se relaciona el modelo de operación por procesos y la mejora de la competitividad de los despachos contables en la ciudad de Puebla?, los resultados evidencian que el modelo de operación por procesos genera en los despachos mayores niveles de eficiencia en las operaciones, un incremento significativo en el

desempeño y autonomía de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, dado que existe estandarización de procesos, líneas de comunicación claras y recursos adecuados y suficientes, lo cual se ve reflejado en un aumento en la calidad de los servicios y por ende mayor satisfacción de sus clientes, lo que ofrece a los despachos ventajas competitivas que lo posicionan mejor en su mercado.

En relación a la hipótesis, el modelo de operación por procesos, es directamente proporcional con la mejora de la competitividad de los despachos contables de la ciudad de Puebla, la evidencia obtenida en esta investigación la respalda sólidamente, demostrando que el modelo de operación por procesos es una herramienta fundamental para mejorar la competitividad de los despachos contables en la ciudad de Puebla, los despachos contables que implementaron el MOP obtuvieron ventajas competitivas que les permiten diferenciarse de sus competidores y alcanzar un mayor éxito empresarial, por lo tanto, experimentan un mejor posicionamiento en el mercado, que se irá incrementando en la medida que se mantenga y se mejore el MOP.

El cumplimiento de los objetivos particulares se dio de la siguiente manera, frente al primer objetivo, diagnosticar el estado actual de los despachos contables de la ciudad de Puebla, para identificar las áreas de oportunidad que les permite ser más competitivos, se cumplió el objetivo mediante la aplicación de la encuesta a 30 despachos contables de Puebla, mediante formulario de google, la información recabada fue analizada de manera estadística, mediante estadístico SPSS, analizando las respectivas correlaciones entre la variables, esto permitió la identificación de la situación general de los despachos contables en Puebla en la actualidad.

En relación al segundo objetivo, Identificar los aspectos necesarios para realizar una adecuada operación por procesos en los despachos contables de la ciudad de Puebla, se logró el objetivo, pues mediante los resultados de la encuesta realizada a los 30 gerentes y/o dueños de despachos contables, se identificaron los aspectos generales que requerían especial atención

en los despachos, información que se complementó posteriormente con la entrevista en profundidad para el autodiagnóstico frente al MOP de los despachos a intervenir, identificando con ello los elementos más importantes que debían tomarse en cuenta para una adecuada operación basada en procesos.

Y frente al tercer objetivo, Proponer modelo de operación por procesos, ajustado a las necesidades de los despachos contables, para mejorar los procesos internos encaminado a incrementar la competitividad, se cumplió el objetivo pues durante 1 año y medio se realizó intervención de los despachos contables que así lo permitieron, logrando completar las 4 fases descritas en el proceso de implementación del MOP en cada uno de ellos, por lo cual cuentan con un MOP ajustado a sus condiciones y características específicas, adicional a ello se diseñó una página web a cada despacho desde donde se puede observar de manera directa todos los elementos que conforman el MOP de cada despacho.

5.5 Discusión de Resultados

En relación a la pregunta de la presente investigación, que es ¿Cómo se relaciona el modelo de operación por procesos y la mejora de la competitividad de los despachos contables en la ciudad de Puebla?, los resultados determinan, la existencia de una relación entre las variables de investigación, la cual puede demostrarse a través de los siguientes elementos:

Los resultados de los despachos en la evaluación final de implementación del MOP, fueron satisfactorios, lo cual indica que los despachos han mejorado significativamente factores internos que les permiten responder con mayor eficacia a las demandas del entorno, puesto que ahora los despachos cuentan con un presupuesto, el cual permite a la empresa conocer y mejorar su gestión financiera, una página web ajustada a la identidad corporativa de cada despacho, que mejoró significativamente la gestión comercial de sus servicios, también tienen los procesos internos estandarizados, lo cual permite mantener la calidad de los servicios prestados, así mismo los despachos cuentan con un plan para la gestión de capital humano en todos los niveles

de la empresa, adicionalmente los gerentes ahora tienen información que les permite tomar mejores decisiones encaminada a atraer nuevos clientes, esto gracias a las herramientas diseñadas a su medida para la planeación estratégica de cada despacho, estos resultados son consistentes con lo expresado por (Martínez, Arellano, & Lagarda, 2022), quienes indican que la competitividad en el mundo empresarial se debe a los factores internos de cada empresa, tales como su capacidad financiera, tecnología e innovación, las estrategias de marketing y de comercialización, la calidad de los productos y servicios que ofrece, la gestión del capital humano, las habilidades gerenciales y la capacidad en la toma de decisiones que le permitan a la empresa atraer nuevos clientes y no solo mantenerse en el mercado.

Aunado a lo anterior, los despachos intervenidos es que a partir de la implementación del MOP, cada uno de ellos cuenta con un inventario de recursos, en el que se registró principalmente mobiliario, equipos administrativos, tecnológico e intangibles, los cuales ahora se gestionan de manera eficiente y se les da el mantenimiento requerido y por otra parte se potenció la mejora de las habilidades del talento humano, mediante el establecimiento de evaluaciones de desempeño las cuales fueron aplicada por primeras vez en todos los cargos de cada despacho, obteniendo con ello los principales elementos que requiere apoyo y fortalecimiento, estos resultados son coherentes con lo que indican (Soledispa, Pionce, & Sierra, 2022) en relación de la competitividad, la cual está determinada por factores internos de la empresa que la hagan diferente de su competencia, resaltando la importancia de la identificación de los recursos y habilidades que poseen para poder potenciarlos y convertirlos en su principal una fuente de ventaja competitiva

Como parte esencial del MOP, se realizó para cada despacho un análisis de contexto para reconocer su situación actual empleando para ello una matriz DOFA cruzada con las perspectivas de la matriz BSC y a partir de su reconocimiento, se construyó el TMI donde se dejó establecida una serie de estrategias gerenciales, este es un avance significativo para los

despachos, que está estrechamente relacionado con lo que señala Michael Porter, considerado el padre de la competitividad, citado por (Lombana & Rozas, 2009), quien considera como elementos de la competitividad en el nivel microeconómico, la participación en el mercado, la productividad, costos márgenes de ganancia, beneficios, así como la investigación y desarrollo (I+D) y las estrategias gerenciales.

Otro elemento que los resultados de la presente investigación aportan para demostrar la relación entre el MOP y una mejora en la competitividad en la población objeto de estudio, es que estas empresas ahora cuentan con plataforma estratégica actualizada, la cual se empleó como marco de referencia para el establecimiento de la planeación estratégica, en la que el aseguramiento de la calidad es un pilar fundamental para lo cual se documentó y estandarizó la operación, así mismo los despachos aplicaron diversas encuestas para identificar las áreas con oportunidades de mejora, aunado a esto se documentaron los procesos administrativos y financieros de los despachos, se establecieron métodos de costeo de los servicios, también se establecieron los criterios y métodos para la gestión del recurso humano por lo que ahora tienen un proceso estandarizado para la vinculación de personal y para la evaluación de desempeño así como planes de capacitación para fortalecer el conocimiento organizacional y plan de bienestar para mejorar el clima laboral en la empresa, estos elementos permiten a los despachos responder a las variables que de acuerdo con (Saavedra, 2017) considera el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su modelo de competitividad, entre ellas la planeación estratégica, el aseguramiento de la calidad, la comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos.

En relación a la hipótesis, el modelo de operación por procesos, es directamente proporcional con la mejora de la competitividad de los despachos contables de la ciudad de Puebla, la presente investigación logró demostrarla, esta investigación ha arrojado resultados

que demuestran su validez, los efectos de la intervención en los despachos evidencian una relación positiva entre el MOP y un aumento de la competitividad de los despachos participantes.

Los resultados de la evaluación del nivel de implementación demuestran que los despachos intervenidos han logrado un nivel de flexibilidad mayor en comparación con su situación inicial previo a la implementación del MOP, los despachos que fueron intervenidos tienen una alta capacidad de respuesta ante los cambios que le presente el entorno, pues cuentan con una matriz de gestión de cambios donde se analizan todos los elementos relacionados e implicaciones de cada posible cambio a realizar para evitar la materialización de riesgos u aprovechar las oportunidades detectadas, adicional a ello la gerencia de los despachos tiene mayor control sobre los recursos requeridos para la operación normal de sus actividades, pues cuentan con análisis de costos y un presupuesto anual. Aunado a esto el personal de estos despachos tiene mayor nivel de autonomía para desarrollar sus funciones, pues los elementos que aportó el MOP tales como capacitación, bienestar, evaluación de clima laboral y de desempeño, han fortalecido su capacidad de respuesta y adaptación a los cambios, esto aporta de manera significativa y directa a la calidad en la prestación del servicio. Estos elementos se relacionan estrechamente con lo señalado por Lilo citado por (García, Tumbajulca, & Cruz, 2021), quien menciona como factores clave de competitividad la innovación, la tecnología y la flexibilidad productiva, indicando que esta última se relaciona con la capacidad de una empresa para responder ante los cambios mediante aspectos como: el uso eficiente de los recursos; talento humano capaz de adaptarse a los cambios y la intervención en la calidad de producción y productos finales.

Los despachos que implementaron el MOP han recibido un impacto positivo en la calidad de los servicios prestados, un incremento en su productividad, gracias a la integración de la tecnología en sus procesos de prestación de servicios y actividades administrativas, como ejemplo de esto los despachos por primera vez recibieron retroalimentación de sus clientes

respecto de la satisfacción del servicio prestado por el despacho. La encuesta de satisfacción de clientes se diseñó mediante un formulario en línea empleando la herramienta *google forms*, donde cada gerente estableció los elementos que considero importante evaluar, posteriormente haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación, se envió la encuesta a cada uno de sus clientes a través de los diferentes medios de comunicación autorizados por la gerencia, tales como correo electrónico, página web, WhatsApp y demás redes sociales del despacho y de la gerencia, con esto se obtuvo información de las áreas en las que cada despacho tiene oportunidades de mejora. Aunado a esto se logró la estandarización de procesos y se dejaron documentados y digitalizados en su totalidad, una vez aprobados por la gerencia, fueron publicados a través de la página web diseñada exclusivamente para cada despacho. Todos los elementos construidos para cada despacho en el marco del MOP son totalmente digitales, contribuyendo a la integración tecnológica y facilitando el acceso a la información en tiempo real desde cualquier lugar, por cualquier miembro del despacho haciendo uso de usuario, clave y correos entregados y autorizados por la gerencia, estos elementos dan respuesta y se relacionan con lo expuesto por (García, Tumbajulca, & Cruz, 2021), quienes señalan como elementos necesarios para la competitividad, la calidad y la búsqueda constante de mejores indicadores de productividad, así como el uso de la tecnología, para facilitar la integración de la información, el contexto y la experiencia para formular estrategias exitosas.

Las empresas intervenidas a diferencia de las demás, han logrado el establecimiento y aplicación de una metodología, para conocer de primera mano las necesidades y expectativas de sus clientes, por lo cual tienen mayor capacidad de respuesta y reducen el riesgo de un elevado poder del cliente sobre el servicio, por otra parte se estableció el procedimiento para la gestión de los proveedores y compras, donde se delimitan claramente las condiciones para la contratación de servicios y adquisición de productos, con estas mejoras los despachos ahora cuentan con modelos de selección, evaluación, reevaluación y seguimiento al desempeño de los

proveedores, lo cual reduce los riesgos asociados con un exceso de poder de los proveedores. Esto se relaciona directamente con lo que establece M. Porter citado por (López, Arvizu, Asiain, Mayett, & Martínez, 2018) quien señala que para la formulación de una estrategia competitiva eficaz, la empresa debe considerar: el poder de negociación del negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, competidores potenciales, productos sustitutos.

Los elementos y relaciones mencionados anteriormente permiten exteriorizar que esta investigación ha demostrado de manera fehaciente que el modelo de operación por procesos es una herramienta fundamental para mejorar la competitividad de los despachos contables en la ciudad de Puebla. La implementación de este modelo genera beneficios tangibles en términos de eficiencia, eficacia, calidad y satisfacción del cliente, lo que permite a los despachos posicionarse de manera más favorable en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

5.6 Coincidencias y Diferencias de los Resultados Obtenidos Versus Investigaciones Previas

Los resultados de la presente investigación en relación con los obtenidos la investigación titulada, desarrollo de un sistema de operación por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria, Caso: Empresa CDM S.A, desarrollada por (Muñoz, 2018) la cual tuvo como propósito el desarrollo de una guía que permitiera la adecuada gestión y mejora organizacional de una mediana empresa ubicada en la ciudad de Quito, muestra diferencias como las que se mencionan a continuación, 1) En la investigación previa, se realizó la intervención solo a una empresa. 2) El modelo propuesto por los autores de la investigación previa requiere de la incorporación a la nómina de un coordinador para el mantenimiento del sistema, mientras el método de trabajo propuesto y desarrollado permite que el MOP sea operado por el personal actual de la organización y únicamente requiere la existencia de un asesor para la evaluación anual y la orientación para corregir desviaciones cuando sea necesario.

Algunas coincidencias encontradas entre las dos investigaciones son: 1) Los métodos empleados por los autores de la investigación previa, para la intervención fueron: entrevistas, encuestas y observación, 2) También realizaron una evaluación diagnóstica, que evidencio las necesidades de mejora en la organización como base para el diseño del MOP, 3) El MOP diseñado en esta investigación previa clasifico los procesos en generadores de valor, los procesos estratégicos y de apoyo y en la presente investigación se clasificaron como estratégicos, misionales y de apoyo. 4) La investigación previa al igual que la presente realizaron un diseño gráfico del esquema de operación por procesos. 5) Ambas investigaciones establecieron elementos para lograr la delimitación de las funciones de los colaboradores. 6) En ambas investigaciones se buscó la estandarización de procesos, considerando esta como elemento fundamental para garantizar la calidad en los servicios y/o productos finales.

En relación a la investigación titulada modelo de operación por procesos para cooperativas realizada por Rosero, Romero y santana, con el propósito de proponer un modelo de gestión para el fortalecimiento institucional de la Cooperativa de Transporte Intercantonal “Huaca-Julio Andrade” realizada por (Rosero, Romero, & Santana, 2022) se identifican como diferencias las siguientes 1) La intervención se realizó únicamente a una empresa. 2) Las fases empleadas en la implementación del MOP en la investigación previa son fueron tres (planificación, transferencia y administración operativa) mientras que la presente investigación propuso cuatro fases (diagnóstico, creación, implementación, evaluación).

Las coincidencias entre la presente investigación y la desarrollada por (Rosero, Romero, & Santana, 2022) se mencionan a continuación 1) En ambos casos se aplicaron entrevistas y encuestas dirigidas al personal operativo y a la gerencia. 2) En ambos casos en la fase inicial de diagnóstico se evidencia un gran distanciamiento de las empresas a intervenir y el MOP, pues en ambos casos se desconocen los procesos que ejecutan. 3) En ambos casos los resultados arrojan que el personal de las empresas intervenidas no ha recibido adecuada ni suficiente

capacitación. 4) El personal de las empresas intervenidas no reconoce que incentivos ha recibido por parte de la empresa. 5) Posterior al diagnóstico se desarrolló la propuesta de MOP para las empresas intervenidas, en el caso de la investigación previa se clasificaron como procesos gobernantes, operativos y de apoyo. 6) En ambos casos se realizó la designación de responsables de los procesos. 7) El MOP propuesto para cada empresa está completamente ajustado a su realidad lo que permite un mejor aporte a la solución de problemas y reducción de errores.

Frente a la investigación titulada, modelo de operación por procesos para mejorar el desempeño en el área Agri-Food desarrollada por (Delgado & Calsina, 2019), se observan como principales diferencias, 1) La investigación de los autores citados solo realiza intervención de una empresa, 2) la medición de resultados del MOP en la investigación previa se centró únicamente en la medición de la reducción de quejas mientras la presente investigación midió el desempeño en todos los procesos del MOP.

Las similitudes con esta misma investigación son, 1) La intervención se realizó en ambos casos en empresas del sector de servicios, 2) La falta de estandarización de procesos en las empresas intervenidas en ambas investigaciones fue evidente. 3) En ambos casos se identificó que los trabajadores desarrollan las actividades de acuerdo a la experiencia que tiene, pues la empresa carece de métodos de trabajo institucionales. 4) En ambas investigaciones se realizó la estandarización de procesos registrando los métodos específicos de cada empresa de principio a fin, desarrollando para ello documentos y formatos que evidencien su cumplimiento. 5) En ambos casos se desarrollaron herramientas para lograr una comunicación clara y oportuna en las empresas intervenidas. 6) Los resultados en ambos documentos señalan que la planificación empresarial es un factor determinante en la prestación oportuna de los servicios.

En comparación con la investigación titulada, la operación por procesos un sistema de control eficiente en las empresas, desarrollada por (Torres, Rodriguez, Inca, Castelo, & Rios,

2019), se identifican como principales diferencias, 1) En la investigación de estos autores no se realizó intervención de las empresas, los resultados se basan en la opinión entregada por los gerentes entrevistados. 2) El 86% de los empresarios de la investigación previa implementan el MOP mientras las empresas intervenidas en esta investigación aun no implementaban. También se encuentran coincidencias entre las cuales es posible mencionar: 1) En las dos investigaciones se realiza seguimiento a la satisfacción de los clientes. 2) Los resultados en ambas investigaciones sugieren que el MOP es una herramienta de gestión eficiente. 3) En ambos casos se concluye la importancia del enfoque en la mejora continua y la importancia del capital humano para la consecución de este objetivo.

Por otro lado, analizando la investigación titulada modelo de operación por procesos y mejora continua desarrollada por (Viteri, Romero, & Mendieta, 2022), se identifican como diferencias, 1) La investigación previa se aplicó únicamente al área técnica de una única empresa, mientras la presente investigación desarrollo intervención total en cinco empresas. 2) Las propuestas desarrolladas en la investigación previa incluyen, adopción de registros electrónicos para la trazabilidad de los servicios prestados, creación de manual de funciones para delimitar responsabilidades y alcances de los colaboradores, agrupación de las actividades clave de la organización para desarrollar la operación por procesos y finalmente la incorporación de actividades asociadas a las acciones correctivas y de mejora. Mientras la presente investigación implemento en cada despacho como proceso de apoyo la gestión del talento humano donde se establecieron los criterios y métodos de vinculación y desvinculación del personal, se estableció la metodología para la evaluación del desempeño, se crearon los perfiles de cargo y manual de funciones, se aplicó encuesta de clima laboral y se crearon planes de capacitación y de bienestar. Así mismo se creó como para cada despacho un proceso estratégico llamando mejora continua, donde se establecieron diferentes herramientas encaminadas la mejora y gestión de los cambios de la empresa.

A su vez estas investigaciones tienen coincidencias en los siguientes elementos: 1) Las empresas analizadas aun documentan muchas de sus actividades de forma manual, desaprovechando en gran medida la tecnología existente. 2) En ambos casos las empresas no contaban con procedimientos operativos documentados ni estandarizados. 3) El personal de las empresas desconocía el total de sus funciones y responsabilidades. 4) El control operacional es limitado por lo que la improvisación sobre la marcha de los procesos genera constantes desperdicios de recursos.

5.7 Implicaciones Teórico Prácticas de la Investigación y Aplicación en las PYMES

El MOP puede considerarse como pilar fundamental para aquellas empresas en búsqueda de ser más competitivas y lograr el éxito empresarial, en el contexto empresarial actual tan competitivo y dinámico, la búsqueda de herramientas y estrategias que ofrezcan optimización en el funcionamiento interno y potencie las ventajas competitivas resulta cada vez más necesario, en este contexto y tal como se evidencio a través de los resultados, análisis y discusión de los mismos en la presente investigación es posible indicar que la implementación del MOP se constituye como una herramienta administrativa y de gestión fundamental para la competitividad y éxito fundamental de las empresas independientemente del sector o tamaño al que pertenezcan.

Tal como se describió a lo largo de la tesis, en el marco contextual, en el marco teórico y la evidencia aportada en los resultados de la presente investigación el MOP aporta a aquellas empresas que lo implementan, beneficios como los que se mencionan a continuación:

- **Incremento de la eficiencia y eficacia en las operaciones:** El modelo de operación por procesos facilita a las empresas sistematización y organización de sus actividades de forma estratégica, garantizando así la optimización en el uso de recursos, gracias a la notoria reducción de actividades repetitivas, mejor distribución de actividades al personal en función del reconocimiento de las fortalezas y áreas de oportunidad que

posee. La estandarización de procesos, así como la unificación de criterios y métodos se ven reflejados en una mayor eficiencia en la ejecución de los procesos, dada la reducción de tiempos, movimientos y por ende de los costos, como también en el aumento en la eficacia, empresarial y de los colaboradores participantes en cada proceso, puesto que los objetivos propuestos se logran con mayor frecuencia y menor desgaste en actividades de supervisión dada la autonomía que se adquiere con el MOP.

- **Enfoque en la mejora continua y gestión del cambio:** Uno de los elementos considerados base en el MOP, es el enfoque en la mejora continua, toda vez que se construye tomando los elementos del ciclo PHVA o PDCA. Por tanto, la implementación de este modelo fomenta la adopción de una cultura de mejora continua al interior de la empresa. El ciclo PHVA, permite identificar áreas con oportunidad de mejora al realizar análisis y evaluación constante de los procesos, mejorando la calidad del servicio prestado gracias a la optimización de procesos y eliminación de cuellos de botella. Adicionalmente el MOP otorga a la empresa flexibilidad de adaptación a los cambios del entorno, la gestión de procesos permite realizar cambios, ajustes y modificaciones ágilmente reduciendo el traumatismo de las operaciones, respondiendo efectiva y simultáneamente las exigencias de sus partes interesadas.
- **Optimización de la comunicación y trabajo en equipo:** El MOP facilita la comunicación y trabajo en equipo en los diferentes niveles de la empresa, pues como elemento fundamental de esta herramienta se establecen las responsabilidades, flujo de información y de trabajo, lo cual reduce las confusiones y facilita el trabajo en equipo al entender la empresa como un sistema total y no como islas, esto contribuye a un ambiente laboral más productivo y sinérgico.

- **Aumento de la satisfacción del cliente y ventajas competitivas:** El MOP tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente, gracias a la optimización de la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos la empresa que lo implementa, logran ofrecer productos y/o servicios que cumplen las expectativas de sus clientes, lo cual genera mayor lealtad y fidelización de estos a la empresa.

En definitiva, la adopción del MOP se convierte en una herramienta indiscutible para lograr ventajas competitivas en aquellas empresas que lo implementan, pues al optimizar el funcionamiento interno y mejorar la calidad de los productos o servicios, logran un posicionamiento favorable en el mercado, consolidando su presencia en el sector, fidelizando y atrayendo nuevos clientes. La implementación del MOP no es solo una opción, se convierte también en una necesidad estratégica para las empresas que buscan mantenerse competitivas. El MOP abre un camino hacia la excelencia empresarial, impulsando la eficiencia, la eficacia, la calidad, la satisfacción del cliente y, por ende, el éxito sostenido de la organización.

5.8 Limitaciones de la Investigación

Las principales limitaciones durante el desarrollo de la presente investigación fueron:

- La disponibilidad de los gerentes y de sus colaboradores de los despachos contables para la intervención, fue limitada, esto complicó el proceso de reconocimiento a detalle los procesos que se desarrollan, lo cual generó como consecuencia, que el tiempo del previsto en la fase de diseño fuera mayor, lo que a su vez generó que los tiempos de las demás fases de implementación sufrieran cambios para lograr los objetivos previstos.
- La falta de compromiso y constancia por parte de la alta dirección de los despachos para la implementación de los componentes del modelo, pese a que los gerentes demuestran interés por los beneficios y elementos del modelo, no se mostró un

compromiso real con la implementación del mismo, lo cual también desmotiva a los colaboradores y dificulta la permanencia y el éxito del modelo.

- Resistencia al cambio, pese a que los gerentes mostraron apertura al modelo, existe una resistencia al cambio importante, pues los gerentes y sus colaboradores sienten cómodos con las metodologías tradicionales, pese que estas requieran más recursos y sean menos eficientes, por lo que se requirió de diversas actividades para mostrar los beneficios de los cambios y lograr que el despacho estuviera dispuesto a adoptar nuevas prácticas.
- Las limitaciones de los colaboradores de los despachos para responder con objetividad, claridad y sinceridad a los cuestionamientos formulados, posiblemente por temor a repercusiones en sus trabajos al ser completamente transparentes, generaron la necesidad de múltiples sesiones y la aplicación de diversas metodologías para obtener la mayor cantidad de información posible.
- El tiempo, fue considerado desde el inicio como una gran limitación para el desarrollo de la presente investigación, sin embargo, se logró realizar ajustes en las diferentes etapas para cumplir con los objetivos planteados.

CONCLUSIONES

La presente investigación ha explorado en profundidad el impacto del MOP en la mejora de la competitividad de los despachos contables en la ciudad de Puebla. Tras un análisis exhaustivo y la implementación de un enfoque metodológico mixto, se han obtenido conclusiones significativas que no solo responden a la pregunta central de la investigación, sino que también aportan valiosas perspectivas para la gestión de las MIPYMES en contextos similares.

Los resultados confirman de manera contundente una relación positiva y significativa entre las variables investigadas, lo que valida el cumplimiento del objetivo general de la investigación. La implementación del MOP en los despachos contables analizados demostró ser altamente efectiva para incrementar tanto la eficiencia operativa como la calidad de los servicios prestados. Se evidenció una mejora notable en la organización y optimización de los procesos internos, lo que se tradujo en un incremento considerable en la satisfacción de los clientes. Estos resultados subrayan la importancia del MOP como una herramienta clave para la mejora continua y la competitividad en el ámbito de los servicios contables.

La implementación del MOP permitió una mayor estandarización y control de los procesos, logrando una gestión más eficiente de los recursos y una mayor coherencia en la prestación de servicios. La observación de una notable mejora en la satisfacción del cliente resalta el impacto positivo del MOP en la competitividad de los despachos contables, reforzando su capacidad para enfrentar cada nuevo desafío empresarial.

Los hallazgos de la investigación resultan claros y reveladores. En respuesta a la pregunta de investigación sobre cómo se relaciona el Modelo de Operación por Procesos (MOP) con la mejora de la competitividad de los despachos contables en Puebla, los resultados demostraron que el MOP genera un notable aumento en los niveles de eficiencia operativa. Se observó un incremento significativo en el desempeño y la autonomía de los colaboradores, lo que subraya la efectividad del MOP en la optimización de las operaciones.

La estandarización de procesos, la clarificación de las líneas de comunicación y la asignación eficiente de recursos han conferido a los despachos contables ventajas competitivas sustanciales. Estos aspectos no solo han permitido una gestión más organizada y efectiva, sino que también han facilitado un mejor posicionamiento en el mercado. La implementación del MOP ha destacado como una herramienta esencial para elevar la competitividad en el sector contable, ofreciendo una solución estratégica que fortalece la capacidad de los despachos para enfrentar los desafíos del entorno empresarial.

En relación a la hipótesis planteada, que sostiene que el modelo de operación por procesos es directamente proporcional a la mejora de la competitividad de los despachos contables de la ciudad de Puebla, la evidencia obtenida a lo largo de la investigación respalda esta afirmación de manera sólida. Los despachos contables que adoptaron el MOP no solo lograron optimizar sus procesos internos, sino que también experimentaron un incremento en su capacidad para diferenciarse de los competidores y alcanzar un mayor éxito empresarial. Los resultados señalan que, con el mantenimiento y la mejora continua del MOP, estos despachos pueden seguir fortaleciéndose y adaptándose a las demandas del entorno empresarial, consolidando su éxito a largo plazo.

Esta investigación reveló que muchos despachos contables enfrentan deficiencias significativas en términos de planeación estratégica y gestión de procesos, la falta de un enfoque sistemático para la gestión de procesos ha limitado el crecimiento y la adaptabilidad de estas empresas, se demostró que el MOP es una herramienta efectiva para abordar estos problemas, proporcionando una estructura clara para la identificación, análisis y optimización de procesos, lo cual permite a los despachos no solo mejorar su funcionamiento interno, sino también adaptarse de manera más eficaz a las demandas cambiantes del mercado.

Es esencial adaptar el MOP a las características específicas de la empresa en la que se desee implementar, para el caso de esta investigación cada MOP se diseñó completamente

ajustado a la realidad de cada despacho contable. Si bien es cierto, que el modelo ofrece un marco general para la mejora de los procesos, su efectividad está condicionada por la capacidad de personalización y adaptación según las necesidades y particularidades de cada organización. La investigación ha mostrado que un enfoque estandarizado puede no ser suficiente para abordar las particularidades de cada despacho, por lo que se recomienda una personalización cuidadosa del MOP para maximizar su impacto.

El proceso de implementación del MOP ha revelado varios desafíos que deben ser abordados para lograr una integración efectiva del modelo. Entre estos desafíos se encuentran la resistencia al cambio, la falta de capacitación adecuada y la insuficiencia de recursos para la implementación. Estos obstáculos han subrayado la importancia de una estrategia de gestión del cambio bien definida y de un apoyo continuo durante la fase de implementación para asegurar una transición suave y exitosa hacia un enfoque basado en procesos.

Los resultados obtenidos en esta investigación tienen implicaciones significativas para la gestión empresarial en el contexto de las MIPYMES. La adopción del MOP no solo ofrece una vía para mejorar la competitividad de los despachos contables, sino que también proporciona un modelo que puede ser adaptado y aplicado a otras empresas dentro del sector de servicios y más allá. Esta adaptabilidad del MOP a diferentes contextos empresariales amplía su utilidad y contribuye al desarrollo y sostenibilidad de las MIPYMES en un entorno económico desafiante.

A pesar de las valiosas contribuciones de esta investigación, es importante reconocer sus limitaciones, entre ellas se encuentran el tamaño limitado de la muestra y la duración relativamente corta del período de estudio, factores que pueden haber influido en la generalización de los resultados. Sin embargo, los hallazgos proporcionan una base sólida para la comprensión del impacto del MOP y ofrecen una dirección clara para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas.

La implementación efectiva del MOP, resulta de gran importancia para mejorar la competitividad de los despachos contables. Las empresas que deseen adoptar este modelo deben considerar cuidadosamente los recursos necesarios y la disposición al cambio para asegurar una implementación exitosa. Los despachos contables en Puebla, y potencialmente en otras empresas, pueden beneficiarse enormemente de una gestión basada en procesos, lo que les permitirá mejorar su desempeño general.

Se desarrolló una página web y un micrositio para cada despacho contable, específicos para la implementación del Modelo de Operación por Procesos (MOP). Estas plataformas digitales permiten a los despachos gestionar y consultar sus procesos de manera eficiente, proporcionando un acceso centralizado a los documentos y procedimientos del MOP. La creación de estos recursos tecnológicos no solo facilitó la implementación del modelo, sino que también optimizó la gestión de información y la coordinación interna, mejorando así la eficacia operativa y la accesibilidad de los datos clave para cada despacho.

Con lo anteriormente mencionado, esta investigación logró un aporte social significativo al promover prácticas más sostenibles en el ámbito empresarial, la implementación del Modelo de Operación por Procesos permitió una reducción notable en el uso de papel y tinta, gracias a la transición hacia el manejo de archivos digitales. Este enfoque no solo ha optimizado el uso de recursos, sino que también ha reducido los costos asociados con impresiones, contribuyendo así a la conservación del medio ambiente y fomentando una gestión empresarial más ecológica. La adopción de estas prácticas refleja un compromiso con la sostenibilidad y la eficiencia en los despachos contables.

Esta investigación demuestra que el Modelo de Operación por Procesos puede ser una herramienta valiosa para mejorar la competitividad de los despachos contables en Puebla, siempre que se aborden los desafíos de implementación y se personalice el modelo según las

necesidades específicas de cada organización. Las implicaciones de estos hallazgos no solo ofrecen *insights* prácticos para los despachos contables, sino que también enriquecen el conocimiento teórico sobre la gestión basada en procesos y su aplicación en el contexto de las MIPYMES.

Esta investigación confirma que el Modelo de Operación por Procesos (MOP) es una herramienta eficaz para mejorar la competitividad de los despachos contables en Puebla, siempre que se superen los desafíos de implementación y se personalice el modelo para cada organización. Los hallazgos no solo proporcionan *insights* prácticos para la mejora operativa de los despachos contables, sino que también contribuyen al conocimiento teórico sobre la gestión basada en procesos en el contexto de las MIPYMES. Este estudio abre nuevas vías para futuras investigaciones al ofrecer un enfoque detallado sobre la aplicación del MOP, y sirve como referencia para conocer y adaptar métodos de gestión que potencien la eficiencia y competitividad de cualquier empresa que lo implemente.

RECOMENDACIONES

En el marco del MOP implementado de forma exitosa, en los despachos contables intervenidos en Puebla, se recomienda desarrollar una investigación futura en un plazo de uno o dos años que permita determinar el nivel de mantenimiento y permanencia del MOP en sus operaciones, esta investigación permitirá medir el impacto a largo plazo del MOP en los despachos intervenidos. Con ello también se podrán identificar las áreas de oportunidad de mejora del MOP propuesto y las fortalezas que han permitido su mantenimiento efectivo. En esta investigación futura deberán contemplarse elementos como eficiencia de los procesos, satisfacción del cliente, cultura de mejora continua y el nivel de reconocimiento del personal sobre el MOP.

Esta evaluación futura permitirá a los despachos tomar decisiones estratégicas, para ajustar el modelo de ser necesario, fortaleciendo las áreas de éxito y garantizando la permanencia del MOP como elemento fundamental para la competitividad y éxito sostenido de su empresa y en relación a la investigación este análisis futuro representa una oportunidad para consolidar los beneficios que el MOP ofrece a las empresas que lo implementan.

Como segunda recomendación de la presente investigación, se propone la realización de un estudio comparativo transversal, entre los despachos intervenidos y los que no han implementado el MOP, con el propósito de realizar una validación contundente de la efectividad que este modelo ofrece a las empresas que lo adoptan, esta investigación permitirá comparar objetivamente las divergencias de las empresas en aspectos como eficiencia, eficacia, efectividad, calidad, satisfacción del cliente y competitividad entre ambos grupos, determinando con ello cuales son los impactos más significativos y duraderos que ha generado la implementación del MOP respecto de los que no la adoptado. Los resultados de esta evaluación permitirán establecer conclusiones validas acerca del impacto que tiene el MOP en el largo plazo, proporcionado así información concreta a la comunidad empresarial y académica, con evidencia

de los beneficios del modelo, lo cual será un estímulo y guía para aquellas empresas que aún no lo han implementado.

Aunado a lo anteriormente mencionado, se recomienda a los despachos que fueron intervenidos mantener el MOP en funcionamiento, para lo cual se sugiere contar con el apoyo de un asesor que realice una evaluación y seguimiento anual del MOP en la empresa y brinde orientación para el establecimiento de los planes de mejora, ya que en el entorno empresarial dinámico actual, caracterizado por la evolución constante de las regulaciones gubernamentales, legales, demandas del mercado y expectativas de los clientes, es fundamental contar con una herramienta que facilite la adopción de cambios de manera flexible y con el menor efecto negativo posible. El MOP formulado e implementado en los despachos contiene como elementos una matriz legal, una matriz para la gestión del cambio y una matriz para la gestión de riesgos y oportunidades de los procesos, las cuales requieren de constante actualización y seguimiento, para garantizar la mejora continua del despacho y la oportuna respuesta a los cambios en el entorno, como la promulgación de nuevas leyes, decretos y políticas, así como las que surjan en el contexto económico, social y tecnológico.

Finalmente se propone, el diseño de un esquema general de MOP que tome como base los elementos considerados más valiosos por parte de los gerentes de los despachos intervenidos, este esquema reunirá la experiencia acumulada y valoraciones positivas de los gerentes, lo cual funcionara como guía práctica para la implementación del MOP en cualquier empresa independientemente del tamaño, sector o ubicación. Para dicho estudios se proponen cinco fases, así, fase 1: Realizar entrevistas o encuestas a los gerentes de los despachos intervenidos para identificar los elementos del MOP que consideran más valiosos y efectivos; fase 2, valoración para sintetizar las prácticas más exitosas y los factores clave que han contribuido al éxito de la implementación del MOP; fase 3, desarrollo del esquema general que describa de manera clara y concisa los pasos a seguir para implementar el MOP; fase cuatro:

evaluación y mejora, donde se valide el esquema general con un grupo de expertos en gestión de procesos que garantice los ajustes necesarios para garantizar la aplicabilidad y efectividad, en cualquier empresa; y fase 5: transmisión y capacitación, difundiendo el esquema general a la comunidad empresarial, ofreciendo talleres de capacitación para su implementación efectiva en diferentes tipos de organizaciones.

REFERENCIAS

Acosta, J., Plata, K., Puentes, D., & Torres, M. (2019). *Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura*. Obtenido de <http://udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/204/246>

Africano, J. (abril de 2022). las ventajas y ¿desventajas? En su aplicación a norma ISO 9001:2015. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/41456/AfricanoBuitrago.JoseEdwar.2022.pdf.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Amaya, A. (Octubre de 2020). Obtenido de Guía De Gestión De La Calidad En El Proceso De Elaboración De Magistrales Estériles Con Base En La Estructura De Alto Nivel.: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8364/1/622184-2020-III-GC.pdf>

Arboleda, H. (julio de 2016). Competitividad: Concepto y Evolución Histórica. *Revista de Economía & Administración*, 2, 14-28. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/21>

Arista, R. R., & González, P. c. (2018). *Sistema de gestión de calidad basada en la norma ISO 9001:2015 para aumentar la productividad de la empresa Inversiones y servicios generales Jared S.R.L, Chimbote*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27568>

Arteaga, P. (2019). Obtenido de Operación por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad “Virgen de la Puerta” de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud : <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8364/1/622184-2020-III-GC.pdf>

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30948/arteaga_cp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ASEM. (Septiembre de 2020). *ASEM, Asociación de Emprendedores de México*. Obtenido de Radiografía del emprendimiento en Mexico: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://asem.mx/wp-content/uploads/2021/06/Radiografía-del-Emprendimiento-en-Mexico-2020.pdf

Banco de Desarrollo de America latina. (25 de abril de 2019). *CAF*. Recuperado el 31 de agosto de 2022, de Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/04/indice-de-politicas-pyme-america-latina-y-el-caribe-2019/#:~:text=Las%20PYME%20representan%20m%C3%A1s%20del,de%20pol%C3%ADticas%20de%20la%20regi%C3%B3n>.

Barrios, K., Contreras, J., & Olivero, E. (2019). Obtenido de La Operación por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000200103&script=sci_arttext

Bravo citado por Garcés y Cerveleon. (2019). Enfoque basado en procesos en las empresas de calzado en el departamento de Santander. *Semilleros de Investigación*, 2(1). Recuperado el 28 de 09 de 2022, de <https://ojs.unipamplona.edu.co/ojsviceinves/index.php/seminve/article/view/722/678>

Bravo, E., Dini, M., & Rueda, M. (2020). *La contribución de las de las asociaciones empresariales al al desarrollo desarrollo de las políticas productivas de las políticas productivas Elementos para la elaboración de un marco analítico*. Obtenido de Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/13), Santiago, Comisión Económica para

América Latina y el Caribe (CEPAL): <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45203-la-contribucion-asociaciones-empresariales-al-desarrollo-politicas-productivas>

Camacho, A., Ríos, J., Mojica, J., & Rojas, R. (2020). *Boletín de innovación, logística y operaciones*. Obtenido de Importancia de la gestión de inventario en empresa de Manufacura: <https://revistascientificas.cuc.edu.co/bilo/article/view/3472/3223>

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (19 de Mayo de 2017). *CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN*. Recuperado el 04 de Marzo de 2018, de CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf

Castellnou, R. (29 de octubre de 2021). *Emburse captio*. Recuperado el 06 de septiembre de 2022, de La necesidad de la operación por procesos: <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestion-por-procesos>

Castillo. (2019). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/34875>

Castillo, K., Bravo, E., Rivas, F., Florián, O., & Deza, J. (21-23 de Julio de 2021). *Operación por procesos en la Competitividad de una PYME del Sector Gastronómico*. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology:: https://www.researchgate.net/publication/354453243_Gestion_Por_Procesos_En_La_C_ompetitividad_De_Una_Pyme_Del_Sector_Gastronomico

Cedeño, J., & Benavides, A. (2019). Estudio de caso Diamante de la Competitividad de Porter y la ventaja competitiva del sector hotelero del Cantón Santa Elena –provincia de Santa Elena. *Estudio de caso Diamante de la Competitividad de Porter y la ventaja competitiva del sector hotelero del Cantón Santa Elena –provincia de Santa Elena*, VII(11), 44-50. doi:<http://dx.doi.org/10.26423/rcpi.v7i1.276>

CEPAL. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID19: emergencia y reactivación*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado el 25 de agosto de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf

Club de excelencia en gestión. (3 de Septiembre de 2020). Preparando la evaluación con el modelo EFQM 2020 en una organización sanitaria. *Club de excelencia en gestión, foro excelencia sanidad*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://clubexcelencia.org/system/files/knowledge/doc/preparando-la-evaluacion-con-el-modelo-efqm-2020-en-una-organizacion-sanitaria.pdf

Club Excelencia en Gestión. (2019). Modelo EFQM Versión gratuita. Obtenido de Recuperado de <https://clubexcelencia.org/conocimiento/>

Congreso de la unión. (2018). *Diario oficial de la federación*. Obtenido de Ley general de sociedades mercantiles : https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_mex_ley_soc_merc.pdf

Congreso de la unión. (2018). *Diario oficial de la federación*. Obtenido de Código de comercio: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Publicaciones/pdf/L222.pdf>

Congreso de la unión. (2020). *Diario oficial de la federación*. Obtenido de Ley de infraestructura de la calidad : https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LICal_010720.pdf

Congreso de la unión. (2021). *Diario oficial de la federación*. Obtenido de Código fiscal de la federación: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CFF.pdf>

Consultoría organizacional Pro optim. (07 de abril de 2020). *Pro optim*. Recuperado el 06 de septiembre de 2022, de Modelos de gestión organizacional: ¿Cuál

es el más adecuado para tu empresa?: <https://blog.pro-optim.com/consultoria-organizacional/modelos-de-gestion-organizacional-cual-es-el-mas-adecuado-para-tu-empresa/>

Costa, M. (13 de Diciembre de 2019). *Acción project avancemos juntos*. Obtenido de Estrategia empresarial, los 10 problemas más frecuentes que se detectan en las pymes: <https://www.actionproject.es/blog/problemas-frecuentes-detectan-pymes>

Criollo, C. K. (08 de Junio de 2022). *Repositorio digital universidad técnica del norte*. Recuperado el 2022 de 09 de 2022, de Diseño del modelOperación por procesos basado en la norma ISO 9001:2015 para la empresa Floranrosa S.A: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/12547>

Delgado, G., & Calsina, W. (2019). *Revista industrial*. Obtenido de Modelo de operación por procesos para mejorar el desempeño: https://www.researchgate.net/publication/339547540_Modelo_de_gestion_por_procesos_para_mejorar_el_desempeno_en_el_area_Agri-Food

DENUE. (19 de 02 de 2022). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, DENUE*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

DENUE. (22 de Abril de 2023). *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*. Obtenido de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Dini, M., & Stumpo, G. (28 de 12 de 2020). *REPOSITORIO DIGITAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento: [chrome-](https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx)

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf

Elorza, J. (02 de junio de 2017). *América economía*. Recuperado el 1 de septiembre de 2022, de América Latina: muchas mipymes, pero poco competitivas: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/america-latina-muchas-mipymes-pero-poco-competitivas>

Escuela Europea de Excelencia. (10 de Marzo de 2020). *Nuevas normas ISO*. Recuperado el 29 de 09 de 2022, de Cómo abordar riesgos y oportunidades en ISO 9001: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/6-1-acciones-para-abordar-los-riesgos-y-las-oportunidades/>

Fernandez, M. (2003). *El control, fundamento de la operación por procesos y la calidad total*. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=PwZuv94SpMkC&printsec=frontcover&dq=%22gesti%C3%B3n+por+procesos%22&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjoq4vThJf7AhVtLUQIHYCGA4cQ6AF6BAgEEAI#v=onepage&q=%22gesti%C3%B3n%20por%20procesos%22&f=false>

Forbes, R. (2014). Estructura de alto nivel de la ISO y su impacto en las normas de sistemas de gestión. *Gegesti, Éxito empresarial*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59286855/publicacion_277_151214_es20190517-118314-vnqpw0-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662785805&Signature=NfMercPs8PpFPoEZLftaAJZks00CuGun8nmlxA1agTkgu5c33KERHx~R

García, J., Tumbajulca, I., & Cruz, J. (2021). *Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682021000200099&script=sci_arttext

Gobierno de México . (2017). *México competitivo*. Obtenido de ¿Qué son y cómo se construyen los indicadores de competitividad?: <https://www.gob.mx/se%7Cmexicocompetitivo/acciones-y-programas/como-se-construyen-los-indicadores-de-competitividad>

Gopinath, G. (14 de Abril de 2020). *IMFBlog*. (F. m. internacional, Editor) Recuperado el 31 de agosto de 2022, de El gran confinamiento: la peor recesión económica desde la Gran Depresión: <https://blogs.imf.org/2020/04/14/the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression/>

Gouardères, F. (Octubre de 2021). *Parlamento Europeo, Fichas temáticas sobre la unión*. Recuperado el 31 de Agosto de 2022, de Las pequeñas y medianas empresas: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/63/las-pequenas-y-medianas-empresas#:~:text=Las%20microempresas%20y%20las%20peque%C3%B1as,las%20empresas%20en%20la%20Uni%C3%B3n.>

Henriquez, L. (2009). *Organización internacional del trabajo*. Obtenido de Políticas para las PYMES frente a la crisis, Conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf

Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (8 de septiembre de 2015). ENFOQUE BASADO EN PROCESOS COMO. *SABER, CIENCIA Y Libertad*, 11(1), 141-150. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/499>

Huilcapi, M. M., Huilcapi, M. N., & Bayas, H. A. (2022). *Gestión de calidad: Una reflexión sobre la fidelización de clientes en pymes y emprendimientos locales*. Obtenido de <https://revistas.umecit.edu.pa/index.php/oratores/article/view/686>

Ibarra, m., Gonzalez, L., & Demuner, M. d. (abril de 2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35). doi:<https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>

INEGI. (2018). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

INEGI. (Diciembre de 2021). *Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2021*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/edn/2021/doc/EDN2021Pres.pdf>

INEGI. (23 de Junio de 2022). *Comunicado de prensa núm. 335/22*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2022, de Demografía de los establecimientos MIPYME en el contexto de la pandemia por Covid-19: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.inegi.org.mx/contenidos/sala-deprensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MIPYME22.pdf

ISO 9001. (2015). *Online Browsing Platform (OBP)*. Recuperado el 23 de 09 de 2022, de ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

ISOTools Excellence. (2022). *PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA*. Obtenido de ISO vs EFQM. Similitudes y diferencias.: <https://www.isotools.pe/iso-vs-efqm-similitudes-y-diferencias/#:~:text=A%20diferencia%20de%20la%20norma,para%20planificar%20las%20estrategias%20correspondientes.>

Jurídicos, C. (2022). *Conceptos Jurídicos - Diccionario Legal*. Obtenido de Código Civil federal: <https://www.conceptosjuridicos.com/mx/codigo-civil/>

Klaus Schwab, World Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report*. Obtenido de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Kolesar, citado por Salatino, Cuadrado & Gómez. (2021). *Creatividad investigación y lógica transcursiva IV*.

Leon, L. (3 de junio de 2022). *Tiendanube Blog*. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de ¿Por qué fracasan las PyMEs en México y cómo evitarlo?: <https://www.tiendanube.com/blog/mx/por-que-fracasan-las-pymes-en-mexico/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Asociaci%C3%B3n%20de%20Emprendedores,Problemas%20con%20los%20socios%2025%25>

Lombana, J., & Rozas, G. S. (2009). *Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100002

López, Y., Arvizu, E., Asiain, A., Mayett, Y., & Martínez, J. (2018). *Análisis competitivo de la actividad productiva de la malanga: un enfoque basado en la teoría de Michael Porter*. Obtenido de RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672018000100729

Martínez, C., Arellano, A., & Lagarda, E. (2022). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS RESTAURANTERAS Y HOTELERAS DE SONORA, MÉXICO*. Obtenido de <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e095>

Martínez, M. A., & Cavas, G. F. (2022). *sistemas de calidad en Actividad Físico-Deportiva*. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/119557/1/09%20EI%20Modelo%20EFQM%20%282014%29%20en%20Organizaciones%20Deportivas.pdf

Mateos, A. V. (2022). *Calidad en el servicio y su relación con la satisfacción de aspirantes a nivel superior*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2735/3955>

Matín, B. (2008). Calidad. ¿Qué es el modelo EFQM(European Foundation for Quality Management)? 6(5), 313-318. doi:10.1016/S1696-2818(08)74887-X

Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (2019). *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo*. Obtenido de Revista de la CEPAL N° 129 • diciembre de 2019 : https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf

Mejía, H. C. (Junio de 2020). Propuesta de implementación de la norma ISO 9001:2015 enfocada en los macroprocesos de la empresa ALGAGICORP s.a. Guayaquil. Recuperado el 28 de 09 de 2022, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/51437>

Millan, A. (09 de Septiembre de 2020). Modelo EFQM, Marco de referencia para la transformación de las organizaciones. *Club Excelencia en Gestión*. Obtenido de Recuperado de <https://clubexcelencia.org/system/files/knowledge/doc/modelo-efqm.-marco-dereferencia-para-la-transformacion-de-las-organizaciones.pdf>

Ministerio de fomento. (Mayo de 2005). *La operación por procesos*. Recuperado el 03 de septiembre de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.fomento.es/NR/ronlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf

Muñoz, V. F. (2018). *Desarrollo de un sistema de operación por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria, Caso: Empresa CDM S.A.* Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/6231>

Murillo, I. (05 de Junio de 2022). *Creaciones Mexico*. Obtenido de Clasificación De Empresas Según Su Tamaño En México: <https://creacionesmexico.com/clasificacion-de-empresas-segun-su-tamano-en-mexico/>

Naciones Unidas. (27 de junio de 2022). *Naciones Unidas*. Recuperado el 31 de Agosto de 2022, de Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas. Mipymes, a la cabeza del desarrollo sostenible: <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>

Navarro Silva, O. G. (Febrero de 2018). La calidad del capital humano una vertiente positiva en la competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas enfocada en la empresa Cristy viajes. *Universidad y Sociedad*, 26-33. Recuperado el 06 de septiembre de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000200026

Navarro, F. (15 de Julio de 2016). *Revista digital INESEM*. Obtenido de Las Normas ISO y la Estructura de Alto Nivel: <https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-integrada/las-normas-iso-la-estructura-alto-nivel/#:~:text=La%20Estructura%20de%20Alto%20Nivel%2C%20consta%20de%20una%20estructura%20general,Enunciado%20id%C3%A9ntico%20para%20requisitos%20id%C3%A9nticos>

Norton, D., & Kaplan, R. (2000). *Cuadro de mando integral "The balanced scorecard"* (Vol. 2). (A. santapau, Trad.) Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000. Recuperado el 03 de septiembre de 2022, de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/r>

ecursosel/documentos_para-
descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-
%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2002).
Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Obtenido de Oficina Regional para
América Latina y el Caribe: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/ad094s/ad094s00.pdf>

Oviedo, A. (2018). *Educa Digital*. Obtenido de Análisis e Interpretación de la ISO
9001: 2015: Sistema de Gestión de Calidad.:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=ffdTDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=capitulo+4.4+de+la+norma+iso+9001&ots=FbvrQNPhMc&sig=Ct-QwnQ3rbykwnctmnKceDX7yz8#v=onepage&q=capitulo%204.4%20de%20la%20norma%20iso%209001&f=false

Pacheco 2017, citado por Mejia 2020. (s.f.). Propuesta para la implementación de
la norma ISO 9001:2015 enfocada a los macroprocesos de la empresa ALGAGICORP
s.a. Recuperado el 29 de 09 de 2022, de chrome-
extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redu
g/51437/1/CHRISTIAN%20MEJIA%20TESIS.pdf

Padilla, G. (2002). *Gestión de la calidad según Juran, Deming, Crosby e Ishikawa*.
Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-calidad-segun-juran-deming-crosby-e-ishikawa/#:~:text=de%20Braila%2C%20Rumania.-,Joseph%20M.,estad%C3%ADsticos%20de%20la%20calidad%20total>.

Palacio, F. A., Guadalupe, L. J., Mantilla, G. D., & Relevo, O. E. (2018). *Utilización de controles, auditorias y sistemas de gestión de la calidad en las PYMES*. Quito, Ecuador.: CienciaAmerica(2018) Vol. 7(1) ISSN 130-9592.

Parra, G., De la Ossa, J., & Ruiz, S. (Junio de 2021). Diagnóstico de la situación actual de una empresa de servicios de alimentación con respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para un sistema de gestión de la calidad. *Signos*, 11(1), 99-116. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.redalyc.org/journal/5604/560465980007/560465980007.pdf

Pérez, J. (2009). *Operación por procesos* (3 ed., Vol. 3). Madrid, España: Esic. Recuperado el 3 de septiembre de 2022, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=koSkh64nRb4C&oi=fnd&pg=PA13&dq=gesti%C3%B3n+por+procesos&ots=7SRMvk8pUs&sig=2-JzvRooko6wXMrt0o-z8CZkcr0#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20por%20procesos&f=false>

Presidencia de la republica . (17 de octubre de 2019). *Diario oficial de la federación*. Obtenido de Reglamento interior de la secretaría de economía: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5575714&fecha=17/10/2019#gsc.tab=0

Presidencia de la republica. (29 de Abril de 2010). *Diario oficial de la federación*. Obtenido de Reglamento interior del servicio de administración tributaria: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n154.pdf>

Presidencia de la republica. (18 de 05 de 2022). *Diario oficial de la federación*. Obtenido de Ley federal del trabajo: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>

Ramírez, M. V. (2020). Aplicación del Modelo EFQM 2020 para Servicios Sociales. *Cuadernos de trabajo social*, 35(1), 31-40. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/download/74299/4564456559511>

Reyes, G., Duarte, G., & Navas, L. (2020). *Planeación estratégica del marketing* .

Rodríguez. (febrero de 2021). Sistema de gestión de la calidad en la empresa cervecera centroamericana s.a, según los requisitos 4.4, 6 y 8 de la norma ISO 9001:2015. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/67381587/AndreaRodriguezExtraNormalizacionPractica-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1663990910&Signature=RgfkI2rXvAWp2EahRAo~EjM8MHkARmNx~62bXRDFY~NCcballnc2l-vbtCOKX5

Rodríguez, Y., & Pedraza, x. (2017). Aportes de la estructura de alto nivel en la gestión integrada . *Revista Global de Negocios*, 5(2), 65-75. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=44510102111309011812606511612309306803708605201103808612407008412007800401006508907303512606012205401201911708610302412207401800007500801407406411600610306603

Rojas, J. (2000). Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=vy9fOeJ0FccC&printsec=frontcover&dq=%22gesti%C3%B3n+por+procesos%22&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjBn6DohJf7AhX6MEQIHf7BCHcQ6AF6BAgOEAI>

Rosero, C., Romero, A., & Santana, M. (08 de 2022). *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*. doi:DOI 10.35381/cm.v8i3.832

Saavedra, G. M. (2017). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a05.pdf>

Salas Durazo, I. A. (Junio de 2013). La acreditación de la calidad educativa y la percepción de su impacto en la gestión académica: el caso de una institución del sector

no universitario en México. (S. Chile, Ed.) *Calidad en la educación [online]*(38), 305-333.
doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652013000100009>

Sánchez, L. F. (2019). *Calidad Total*. Editorial Elearning.

Scucuglia, citado por quintero & flores. (2020). *Operación por procesos como fundamento para la mejora continua en la empresa frutos y verdura de mi país s.a.s.*

Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/2646/1/2020DanielEduardoQuinteroS%C3%A1nchez.pdf](http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/2646/1/2020DanielEduardoQuinteroS%C3%A1nchez.pdf)

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. (1999). Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=4946386

Secretaría de economía. (2010). *Economía.gob.mx*. Obtenido de Conoce la SE: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/conoce-la-se#:~:text=La%20Secretar%C3%ADa%20de%20Econom%C3%ADa%20es,abasto%20y%20precios%20del%20pa%C3%ADs.>

Secretaría de la gobernación. (2020). *Unidad general de asuntos jurídicos*. Obtenido de Título sexto: Del trabajo y la previsión social: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/123.pdf>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018). *NYCE SG*. Obtenido de Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo – Identificación, Análisis y Prevención.: <https://www.sige.org.mx/nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion/#:~:text=La%20NOM%2D035%2DSTPS%20es,favorable%20en%20los%20centros%20de>

Sistema de información legislativa. (21 de 10 de 2022). *Secretaría de Gobernación*. Obtenido de Constitución política de los estados unidos Mexicanos: <http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=54>

Soledispa, X., Pionce, J., & Sierra, M. (2022). *La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2571>

Tello, M., Hernández, N., & Larios, E. (Abril de 2018). Contexto competitivo de la pyme en Puebla. (A. Vega, & D. Ramirez, Edits.) *Ideas Concyteg*(184), 29. Obtenido de Contexto competitivo de la pyme enPuebla: https://www.researchgate.net/publication/345394160_Contexto_competitivo_de_la_pyme_en_Puebla#:~:text=En%20Puebla%2C%20las%20PyMEs%20desempe%C3%B1an,la%20rep%C3%ABlica%20con%20m%C3%A1s%20PyMEs.

Torres, G., Rodriguez, J., Inca, A., Castelo, Á., & Rios, E. (2019). *Ciencia digital*. Obtenido de La operación por procesos un sistema de control eficiente en las empresas: https://www.researchgate.net/publication/339085382_La_gestion_por_procesos_un_sistema_de_control_eficiente_en_las_empresas

UNESCO. (5 de Julio de 2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO*. Recuperado el 2 de Enero de 2017, de Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO: http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf

Vargas, P. (7 de Julio de 2020). *LR La republica*. Recuperado el 01 de septiembre de 2022, de En América Latina, solo 45% de las Pyme sobrevive los dos primeros años: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/en-los-paises-de-la-region-45-de-las-pyme-sobreviven-los-dos-primeros-anos-3027735>

Vasquez, M., & Vazquez, J. (2021). Liderazgo y éxito organizacional con el modelo ISO 9001. *Project, Design and Management* , 89-112. doi:10.29314/pdm.v3i1.620

Velásquez, R. (Agosto de 2022). Calidad del servicio financiero de corresponsales no bancarios en la banca privada desde la Norma ISO 9001:2015. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/27512/1/UCE-FCA-CPO-VELASQUEZ%20RAMIRO.pdf

Viloria, B. (2015). *Fundamentos de la estructura de alto nivel, el nuevo enfoque de los sistemas de gestión ISO*. Recuperado el 10 de septiembre de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.isoexpertos.com/wp-content/uploads/2016/10/Ebook-Fundamentos-de-la-EAN-RevA-Nov15.pdf

Viteri, G., Romero, A., & Mendieta, c. (2022). Obtenido de Modelo de operación por procesos y mejora continua: https://www.researchgate.net/publication/364567043_Modelo_de_gestion_por_procesos_y_mejora_continua

ANEXOS

Anexo A Cuestionario Aplicado a los Despachos

CUESTIONARIO
BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Objetivo: Conocer el estado de competitividad de los despachos contables.

Descripción: La Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, realiza la presente investigación, con el propósito de obtener información relevante que permita determinar el estado de competitividad de los despachos contables en la ciudad de Puebla, por ello agradece su colaboración y apoyo, respondiendo las siguientes preguntas.

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas de acuerdo con lo más cercano a su realidad, no hay respuestas incorrectas.

GENERALIDADES (G)

- A. **(G1)** Nombre del despacho: _____
- B. **(G2)** Antigüedad del despacho: ____ año
- C. **(G3)** Cuantos colaboradores laboran en el despacho: _____
- D. **(G4)** Qué porcentaje representan en los ingresos sus clientes:
 - 1. Persona moral: ____ %
 - 2. Persona Física: ____ %
- E. **(G5)** El despacho tiene una identidad corporativa:
 - 1. Si (___)
 - 2. No (___)

VARIABLE MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS

Dimensión de planificación de la operación (PO)

- 1. **(PO 1)** ¿Cuenta su negocio con Misión, Visión y Valores Organizacionales?
 - 1. Si (___)
 - 2. No (___)
- 2. **(PO 2)** El despacho cuenta con organigrama, reglamentos, manuales o instrucciones de trabajo documentados
 - 1. Totalmente de acuerdo
 - 2. De acuerdo
 - 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - 4. En desacuerdo
 - 5. Totalmente en desacuerdo

3. **(PO 3)** ¿Con que frecuencia se presentan problemas para desempeñar las funciones sin la utilización de manuales de funciones?
1. Nunca
 2. Poco frecuente
 3. A veces
 4. A menudo
 5. Siempre
4. **(PO 4)** El despacho contable identifica y asegura la existencia de los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades:
1. Totalmente de acuerdo
 2. De acuerdo
 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4. En desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo

Dimensión de seguimiento y control operacional (SC)

5. **(SC 1)** ¿En qué medida sus colaboradores conocen las funciones correspondientes a su cargo?
1. Muy bajo
 2. Bajo
 3. Medio
 4. Alto
 5. Elevado
6. **(SC 2)** ¿En qué medida sus colaboradores conocen y participan en el cumplimiento de la planeación estratégica del despacho?
1. Nunca
 2. Poco frecuente
 3. A veces
 4. A menudo
 5. Siempre
7. **(SC 3)** La **comunicación** al interior fluye de manera clara y oportuna.
1. Totalmente de acuerdo
 2. De acuerdo
 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4. En desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo

Dimensión de evaluación de cumplimiento (EC)

8. **(EC 1)** ¿Con que frecuencia realiza actividades de seguimiento al desempeño de sus colaboradores?
1. Nunca
 2. Poco frecuente
 3. A veces
 4. A menudo
 5. Siempre
9. **(EC 2)** ¿Con qué frecuencia de miden los resultados de lo planeado vs lo ejecutado en el despacho, en las diferentes áreas del despacho?
1. Nunca
 2. Poco frecuente
 3. A veces
 4. A menudo
 5. Siempre
10. **(EC 3)** Las **actividades** en la prestación del servicio se realizan siempre de la misma manera
1. Totalmente de acuerdo
 2. De acuerdo
 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4. En desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo
11. **(EC 4)** El despacho realiza actividades de bienestar, para premiar el desempeño de sus colaboradores.
1. Totalmente de acuerdo
 2. De acuerdo
 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4. En desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo

Mejora continua (MC)

12. **(MC 1)** ¿Con que frecuencia el dueño del despacho se reúne con sus colaboradores para formular estrategias y/o planes de mejora?
1. Nunca
 2. Poco frecuente
 3. A veces
 4. A menudo
 5. Siempre

- 13. (MC 2)** ¿Con que frecuencia se mide el uso de los recursos requeridos en cada fase de la prestación del servicio?
1. Nunca
 2. Poco frecuente
 3. A veces
 4. A menudo
 5. Siempre

COMPETITIVIDAD

Dimensión de planeación estratégica (PE)

- 14. (PE 1)** El despacho contable tiene una planeación que contribuye al cumplimiento a su misión.
1. Totalmente de acuerdo
 2. De acuerdo
 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4. En desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo
- 15. (PO 2)** El **despacho** cuenta con un modelo de costos para la determinación del precio de los servicios prestados.
1. Totalmente de acuerdo
 2. De acuerdo
 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4. En desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo
- 16. (PE 3)** El despacho identifica de manera clara sus competidores.
1. Totalmente de acuerdo
 2. De acuerdo
 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4. En desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo

Dimensión de gestión del talento humano (TH)

- 17. (TH 1)** El despacho tiene un procedimiento estandarizado y documentado para la contratación del personal.
1. Totalmente de acuerdo
 2. De acuerdo
 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 4. En desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo

18. (TH 2) ¿Con que frecuencia realiza capacitación del personal?

1. Nunca
2. Poco frecuente
3. A veces
4. A menudo
5. Siempre

19. (TH 3) Qué nivel de autonomía tienen sus colaboradores para el desarrollo de sus actividades.

1. Muy bajo
2. Bajo
3. Medio
4. Alto
5. Elevado

Calidad y productividad (CP)

20. (CP 1) ¿Con que frecuencia evalúa la satisfacción del cliente?

1. Nunca
2. Poco frecuente
3. A veces
4. A menudo
5. Siempre

21. (CP 2) ¿Con que frecuencia se desarrollan actividades para supervisar y controlar la calidad del servicio brindado al cliente?

1. Nunca
2. Poco frecuente
3. A veces
4. A menudo
5. Siempre

22. (CP 3) ¿En qué nivel la empresa alcanza cumple los estándares de calidad en los servicios prestados?

1. Muy bajo
2. Bajo
3. Medio
4. Alto
5. Elevado

23. (CP 4) ¿Con que frecuencia se registran datos que permitan medir el desempeño, productividad, eficiencia, eficacia u otro indicador relacionado con las operaciones de la organización?

1. Nunca
2. Poco frecuente
3. A veces
4. A menudo
5. Siempre

Toma de decisiones (TD)

24. (TD 1) El despacho cuenta con elementos que le permitan responder de forma oportuna a los cambios del entorno y el mercado

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

25. (TD 2) ¿Con que frecuencia se evalúan la situación financiera de la empresa?

1. Nunca
2. Poco frecuente
3. A veces
4. A menudo
5. Siempre

Reiteramos el agradecimiento por la colaboración para la investigación, para mayor información, comentarios o sugerencias comuníquese al correo: p22mgpme003@viep.com.mx

Anexo B. Instrumento Diagnóstico Inicial Aplicado a los Despachos.

El instrumento se presentó en Excel el cual consta de dos hojas las cuales se muestran a continuación.

Hoja 1: Corresponde a la presentación de la guía y las instrucciones para su diligenciamiento.

GUIA AUTODIAGNOSTICO - MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS

Se entiende por autodiagnóstico el conjunto de actividades realizadas por una misma organización para establecer el estado del arte de un Sistema, proceso o actividad respecto a un parámetro previamente establecido.

Su aplicación respecto al modelo de operación por procesos, se centra en identificar la situación actual, respecto a los requerimientos de dicho modelo de gestión basado en el enfoque a procesos contemplado en la norma internacional ISO 9001:2015.

Esta herramienta puede ser utilizada para desarrollar la primera etapa del ciclo de mejoramiento continuo, es decir el PLANEAR. No es lo mismo que llevar a cabo una auditoría, ya que el personal de la organización participa en el mismo diagnóstico, por lo que no se cumple principios de la auditoría como objetividad, imparcialidad, autonomía e independencia.

Uno de los propósitos del auto diagnóstico es establecer un plan de implementación para organizaciones que apenas deseen implementar el modelo de gestión basado en procesos.

Este documento cuenta con 2 hojas la primera hace referencia a la presentación de la herramienta de autodiagnóstico y la segunda hoja donde se presenta una lista de chequeo de acuerdo a los requisitos que debe evaluarse, en donde se presenta un gráfico con los resultados obtenidos.

En el diligenciamiento y evaluación es importante aclarar los siguientes criterios:

NO APLICA= Marque con una "X", Cuando se ha excluido el requisito y este no afecta la capacidad ni la responsabilidad para cumplir requisitos por parte de la organización.

COMPLETO= Marque con una "X", en el caso de haber realizado TODAS las acciones requeridas, poseer evidencias suficientes y tener resultados eficaces de cumplimiento del requisito.

PARCIAL= Marque con una "X", en el caso de no haber realizado al menos una acción o actividad requeridas, poseer evidencias insuficientes y a pesar de obtener resultados, estos no son eficaces.

NINGUNO= Marque con una "X", en caso de no encontrar ninguna acción o actividad relacionada, no se poseen evidencias ni resultados relacionados con el requisito.

Nota: La evaluación es excluyente, por favor no marque con una "X" en más de 2 criterios, por ejemplo, marcar X en completo y también en parcial.

De igual manera, se deberá relacionar evidencias o los aspectos desarrollados por la organización frente a los requisitos que se cumplen de manera completa o parcial, esto deberá relacionarse en la columna deNóminada ¿QUÉ TIENE?

Mientras que en la columna ¿QUE NOS FALTA? Se relacionará las diferencias, brechas, evidencias posibles o aspectos a desarrollar por la organización frente a los requisitos que se cumplen de manera parcial o sin ninguna acción.

Nota. Elaboración propia

Hoja 2: Corresponde al instrumento diagnostico

Reingeniería Orientada Al Modelo Por Procesos	Completo	Parcial	Ninguno	¿Qué Tiene?	¿Qué Hace Falta?
1. Diagnóstico, Objetivos, Plataforma estratégica y Promesa de valor					
Con el fin de determinar el horizonte de la empresa , la organización debe considerar:					
Ø Las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos					
La promesa de valor que determina su factor diferencial en el medio					
Objetivos coherentes, medibles y pertinentes que permitan dar cumplimiento a la promesa de valor definida por la organización					
Partes interesadas (Colaboradores, Clientes, Proveedores, etc.)					
2. Planificación y control organizacional					
La organización debe establecer una estructura que permita el flujo de la información, identificar los roles, responsabilidades y autoridades, además de las competencias necesarias para el cumplimiento de nuestros objetivos					
Misión, Visión y Valores Organizacionales					
Estructura Organizacional - Organigrama					
La organización debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan dentro de la organización -Manual de Funciones y competencias					
Reglamento Interno de Trabajo					
Modelo de costos para la determinación de precios de los servicios					
Modelo de contratación del personal					
Planificación de los recursos requeridos para la operación					
Conocimiento de las funciones por cada colaborador					
Capacitación del personal					
Autonomía de los colaboradores para el desarrollo de actividades					
Participación del colaborador en la planificación estratégica					
Comunicación interna					

3. Procesos

La organización debe:

Determinar los procesos necesarios para dar cumplimiento a la promesa de valor establecida

Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos

Determinar la secuencia e interacción de estos procesos

Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;

Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad

Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;

Actividades de bienestar o incentivos

Abordar los riesgos y oportunidades

Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos

Mejorar continuamente los procesos

Instrucciones de trabajo, procedimientos documentados, determinación de puntos críticos de control, fichas técnicas de servicio

Evaluación de proveedores

La organización debe mantener y conservar la información documentada para apoyar la operación de sus procesos y generar confianza

3.1 Recursos: La organización debe determinar, proporcionar y capacitar las personas necesarias para la operación y control de sus procesos

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura, tecnología y ambiente necesarios para la operación y control de sus procesos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos financieros necesarios para la operación y control de sus procesos

Reingeniería Orientada Al Modelo Por Procesos	Completo	Parcial	Ninguno	¿Qué Tiene?	¿Qué Hace Falta?
4. Seguimiento, medición, análisis, evaluación, control y mejora					
La organización necesita determinar:					
Qué necesita seguimiento y medición					
Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados esperados					
Cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;					
Seguimiento al desempeño de sus colaboradores					
Actividades de supervisión					
Evaluación de cumplimiento vs lo planeado					
Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.					
4.1 La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.					
La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.					
Medición del uso de los recursos y análisis financiero					
Planificación y preparación para los cambios					
Actividades de seguimiento al cumplimiento de los procesos, planes de mejora y acciones correctivas					

Nota. Elaboración propia

Anexo C. Base de Datos

G1	Datos Generales					Planificación De La Operación								Seguimiento Y Control Operacional					Evaluación De Cumplimiento							Mejora Continua				
	G2	G3	G4	M	G4 F	G5	PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO6	PO7	PO8	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	EC1	EC2	EC3	EC4	EC5	EC6	EC7	MC1	MC2	MC3	MC4
ASESORIA INTEGRAL	18	7	10%	70%	SI	SI	1	3	2	2	A veces	3	2	Medio	A menudo	Medio	A menudo	1	A menudo	A veces	A veces	3	A veces	A veces	3	Alto	A veces	A menudo	2	A menudo
CORPORATIVO DE SERVICIOS PROFESIONALES	22	4	10%	90%	SI	SI	1	1	1	1	A menudo	1	1	Alto	A menudo	Medio	A menudo	4	A menudo	A menudo	A menudo	2	A menudo	A menudo	2	Alto	A menudo	A menudo	2	A menudo
A&A CONSULTORIA Y ADMINISTRACIÓN SC	4.5	2	10%	90	SI	SI	1	3	1	4	A veces	3	1	Alto	A veces	Medio	A menudo	3	A veces	A veces	A veces	3	A veces	A veces	2	Medio	Poco frecuente	Poco frecuente	3	A menudo
AGNUS CONTADORES	25	5	70%	30%	SI	SI	1	1	5	1	A veces	2	1	Elevado	A veces	Elevado	Poco frecuente	1	A menudo	A veces	Poco frecuente	1	Poco frecuente	A veces	4	Alto	A veces	A veces	3	A veces
YANINA ALVAREZ MELO	33	18	50	50	SI	SI	1	3	5	2	A veces	5	1	Elevado	Siempre	Elevado	Poco frecuente	2	Siempre	Nunca	A menudo	3	A menudo	Siempre	5	Alto	Nunca	A menudo	1	A veces
ASESORIA CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION SC	25	12	45%	55%	SI	No	3	2	3	2	Poco frecuente	2	1	Elevado	Siempre	Elevado	Siempre	1	Siempre	A veces	A menudo	1	A veces	Siempre	1	Alto	A menudo	Siempre	1	Siempre
CPC JESUS RUBÉN DE LA FUENTE RUIZ	22	5	35	65	No	No	3	5	5	5	A veces	2	2	Alto	A menudo	Alto	Poco frecuente	3	A veces	A veces	Poco frecuente	3	Poco frecuente	Poco frecuente	4	Elevado	Poco frecuente	Poco frecuente	1	A veces
SERVICIOS INTEGRALES CHC	1.6	7	40	60	No	SI	5	1	5	5	A veces	1	5	Alto	A menudo	Alto	Siempre	4	A menudo	A veces	Siempre	4	A menudo	Siempre	3	Medio	A menudo	A menudo	4	Siempre
ROBLEDO LAVARA Y ASOCIADOS, S.C.	45	5	70	30	SI	SI	1	5	5	4	Poco frecuente	3	2	Alto	A menudo	Alto	A menudo	1	Siempre	Nunca	A veces	2	Poco frecuente	Siempre	2	Medio	Nunca	Nunca	5	Siempre
INNÓMINADO	30	3	40%	60%	No	SI	1	2	5	3	Poco frecuente	1	1	Elevado	Siempre	Alto	Siempre	5	Siempre	Siempre	Siempre	5	Siempre	Siempre	1	Elevado	Siempre	Siempre	5	Siempre
GURIDI Y ASOCIADOS SC	20	15	30%	70%	No	SI	4	3	3	3	Poco frecuente	3	2	Alto	A veces	Alto	A veces	3	A veces	Poco frecuente	A veces	3	A menudo	A veces	3	Medio	A veces	A veces	4	Poco frecuente
GERARDO HUIDOBRO RUIZ Y ASOCIADOS	50	3	30%	70%	SI	SI	4	4	3	2	A veces	4	2	Alto	A menudo	Alto	A veces	2	A menudo	A menudo	A menudo	3	A menudo	A menudo	3	Alto	Poco frecuente	Poco frecuente	2	Siempre
GUAL Y ASOCIADOS	10	4	30	70	SI	No	3	3	5	4	A veces	4	3	Alto	A veces	Medio	Poco frecuente	3	A veces	A veces	A veces	3	A veces	A menudo	4	Medio	Nunca	Poco frecuente	5	A veces
CASARRUBIAS ROJAS Y ASOCIADOS	3	4	30%	10%	No	SI	3	3	4	2	A veces	1	1	Elevado	Siempre	Alto	A menudo	1	Siempre	A menudo	A veces	5	A menudo	Siempre	4	Alto	A veces	Siempre	1	A menudo
GEPAMUZ ASESORES Y CONSULTORES SC	20	15	40%	60%	SI	SI	1	2	1	2	Poco frecuente	3	2	Elevado	Siempre	Alto	Siempre	1	A menudo	A menudo	A menudo	2	Siempre	A menudo	3	Alto	A menudo	A menudo	2	Siempre
HO ACCOUNTANTS AND AUDITORS	8	9	10	90	SI	SI	2	1	1	1	A veces	1	1	Alto	A menudo	Alto	A menudo	1	A menudo	Siempre	A menudo	3	A menudo	A menudo	1	Alto	A menudo	A menudo	1	A menudo
DIGICONT	9	3	20%	80%	No	No	5	5	5	5	A veces	5	5	Medio	A menudo	Medio	Poco frecuente	2	Poco frecuente	Poco frecuente	Nunca	3	Poco frecuente	Poco frecuente	1	Medio	Poco frecuente	Nunca	2	Nunca
CORTE Y ASOCIADOS CONSULTORES, S. C.	17	7	40	60	SI	SI	2	2	2	2	Poco frecuente	2	2	Alto	A menudo	Alto	A menudo	4	A menudo	A menudo	A menudo	2	A menudo	A menudo	2	Alto	A menudo	A menudo	2	A menudo
K & R ALIANZA INTEGRAL SC	2	2	80%	20%	No	No	4	4	2	2	Poco frecuente	3	3	Medio	Poco frecuente	Medio	A veces	4	Poco frecuente	A veces	Poco frecuente	3	Poco frecuente	Poco frecuente	2	Muy bajo	Poco frecuente	Poco frecuente	3	Poco frecuente
NABOR GONZÁLEZ Y ASOCIADOS S C	24	10	10%	90%	SI	SI	5	5	5	5	Poco frecuente	5	5	Alto	Siempre	Alto	Siempre	5	Siempre	Siempre	A menudo	5	Siempre	Siempre	3	Alto	A menudo	A menudo	5	Siempre
GERARDO ROJAS MEDINA	23	2	30%	40%	No	No	4	1	1	1	Poco frecuente	2	4	Alto	A menudo	Alto	A menudo	4	A menudo	Siempre	Siempre	4	A menudo	Poco frecuente	4	Alto	A menudo	Siempre	4	A menudo
BDO	10	30	40	60	SI	SI	5	5	4	4	Poco frecuente	5	5	Alto	A menudo	Medio	A veces	4	A veces	A veces	A menudo	2	Siempre	Siempre	4	Alto	A veces	A veces	3	A menudo
ESPIÑOZA & CASTAÑEDA	36	7	70	30	SI	SI	1	1	1	2	Poco frecuente	2	1	Alto	A menudo	Alto	A menudo	1	A menudo	A menudo	A menudo	2	A menudo	A menudo	2	Alto	A menudo	A menudo	1	A menudo
NANCY JIMÉNEZ GUTIÉRREZ DIGICONT	10	3	54%	46%	No	No	4	5	5	5	A veces	5	1	Bajo	A menudo	Medio	A veces	3	Poco frecuente	Nunca	Nunca	2	Nunca	Poco frecuente	4	Alto	Nunca	Nunca	5	Nunca
AUDITORIA Y DEFENSA FISCAL RUIZ RENDÓN Y CIA., S. C.	20	5	30%	70%	No	SI	4	3	5	3	Poco frecuente	3	5	Alto	A menudo	Alto	Siempre	4	Siempre	Poco frecuente	A menudo	4	A menudo	A menudo	3	Alto	A menudo	A menudo	4	A menudo
DESPACHO AMC BUSINESS	7	7	40%	60%	SI	SI	3	3	3	4	A veces	4	4	Elevado	Siempre	Elevado	A menudo	4	A menudo	A menudo	A menudo	4	A menudo	Siempre	4	Alto	A menudo	A menudo	4	A menudo
INGENIERIA FISCAL EN ACCION	13	3	80%	20%	SI	SI	3	4	4	4	A menudo	2	4	Alto	A menudo	Alto	A menudo	4	A menudo	A veces	A menudo	5	A menudo	Siempre	4	Alto	A menudo	A menudo	4	A veces
CONTA INTELIGENTE BUSINESS	11	25	60%	40%	SI	No	2	5	3	2	Poco frecuente	2	2	Elevado	A menudo	Elevado	A menudo	1	A menudo	Siempre	A menudo	2	A menudo	A veces	1	Alto	A veces	A menudo	1	A menudo
CONSULTORES MONTEL Y CIA.	30	7	20%	80%	SI	SI	1	1	1	1	Poco frecuente	1	1	Elevado	Siempre	Alto	Siempre	1	Siempre	Poco frecuente	A veces	3	A veces	Siempre	1	Medio	A veces	Siempre	1	Siempre

Nota. Elaboración propia.

Anexo D. Codificación de Datos

Datos Generales					Planificación De La Operación										Seguimiento Y Control Operacional					Evaluación De Cumplimiento							Mejora Continua				
G1	G2	G3	G4_F	G4_M	G5	PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO6	PO9	PO10	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5	EC1	EC2	EC3	EC4	EC5	EC6	EC7	MC1	MC2	MC3	MC4	MC5	
ASESORIA INTEGRAL	18	7	0,10	0,70	1	1	1	3	2	2	3	3	2	3	4	3	4	1	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	4	
CORPORATIVO DE SERVICIOS PROFESIONALES	22	4	0,10	0,90	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	
A&A CONSULTORIA Y ADMINISTRACIÓN SC	4,5	2	0,10	0,90	1	1	1	3	1	4	3	3	1	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	
AGNUS CONTADORES	25	5	0,70	0,30	1	1	1	1	5	1	3	2	1	5	3	5	2	1	4	3	2	1	2	3	4	4	3	3	3	3	
YANINA ALVAREZ MELO	33	18	0,50	0,50	1	1	1	3	5	2	3	5	1	5	5	5	2	2	5	1	4	3	4	5	5	4	1	4	1	3	
ASESORIA CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION SC	25	12	0,45	0,55	1	2	3	2	3	2	2	2	1	5	5	5	5	1	5	3	4	1	3	5	1	4	4	5	1	5	
CPC JESUS RUBÉN DE LA FUENTE RUIZ	22	5	0,35	0,65	2	2	3	5	5	5	3	2	2	4	4	4	2	3	3	3	2	3	2	2	4	5	2	2	1	3	
SERVICIOS INTEGRALES CHC	1,2	7	0,40	0,60	2	1	5	1	5	5	3	1	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	3	3	4	4	4	5	
ROBLEDO LAVARA Y ASOCIADOS, S.C.	45	5	0,70	0,30	1	1	1	5	5	4	2	3	2	4	4	4	4	1	5	1	3	2	2	5	2	3	1	1	5	5	
INNÓMINADO	30	3	0,40	0,60	2	1	1	2	5	3	2	1	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	
GURIDI Y ASOCIADOS SC	20	15	0,30	0,70	2	1	4	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2
GERARDO HUIDOBRO RUIZ Y ASOCIADOS	50	3	0,30	0,70	1	1	4	4	3	2	3	4	2	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	2	5	
GUAL Y ASOCIADOS	10	4	0,30	0,70	1	2	3	3	5	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	1	2	5	3	
CASARRUBIAS ROJAS Y ASOCIADOS	3	4	0,30	0,10	2	1	3	3	4	2	3	1	1	5	5	4	4	1	5	4	3	5	4	5	4	4	3	5	1	4	
GEPAMUZ ASESORES Y CONSULTORES SC	20	15	0,40	0,60	1	1	1	2	1	2	2	3	2	5	5	4	5	1	4	4	4	2	5	4	3	4	4	4	4	2	5
HO ACCOUNTANTS AND AUDITORS	8	9	0,10	0,90	1	1	2	1	1	1	3	1	1	4	4	4	4	1	4	5	4	3	4	4	1	4	4	4	1	4	
DIGICONT	9	3	0,20	0,80	2	2	5	5	5	5	3	5	5	3	4	3	2	2	2	2	1	3	2	2	1	3	2	1	2	1	
CORTE Y ASOCIADOS CONSULTORES, S. C.	17	7	0,40	0,60	1	1	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4
K & R ALIANZA INTEGRAL SC	2	2	0,80	0,20	2	2	4	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	
NABOR GONZÁLEZ Y ASOCIADOS S C	24	10	0,10	0,90	1	1	5	5	5	5	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	
GERARDO ROJAS MEDINA	23	2	0,30	0,40	2	2	4	1	1	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	
BDO	10	30	0,40	0,60	1	1	5	5	4	4	2	5	5	4	4	3	3	4	3	3	4	2	5	5	4	4	3	3	3	4	
ESPINOZA & CASTAÑEDA	36	7	0,70	0,30	1	1	1	1	1	2	2	2	1	4	4	4	4	1	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	1	4	
NANCY JIMÉNEZ GUTIÉRREZ DIGICONT	10	3	0,54	0,46	2	2	4	5	5	5	3	5	1	2	4	3	3	3	2	1	1	2	1	2	4	4	1	1	5	1	
AUDITORIA Y DEFENSA FISCAL	20	5	0,30	0,70	2	1	4	3	5	3	2	3	5	4	4	4	5	4	5	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
RUIZ RENDÓN Y CIA., S. C.	35	7	0,60	0,40	1	1	2	2	3	3	2	1	1	5	4	4	4	1	4	4	3	3	3	5	3	4	4	3	1	3	
DESPACHO AMC BUSINESS	7	7	0,40	0,60	1	1	3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
INGENIERIA FISCAL EN ACCION	13	3	0,80	0,20	1	1	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	
CONTA INTELIGENTE BUSINESS	11	25	0,60	0,40	1	2	2	5	3	2	2	2	2	5	4	5	4	1	4	5	4	2	4	3	1	4	3	4	1	4	
CONSULTORES MONTIEL Y CIA.	30	7	0,20	0,80	1	1	1	1	1	1	2	1	1	5	5	4	5	1	5	2	3	3	3	5	1	3	3	5	1	5	

Nota. Elaboración propia