

DESAFÍO EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO: ESTUDIO DE CASOS DE MICROEMPRESAS MEXICANAS

Sara Lilia García Pérez, Universidad Autónoma del Estado de México
Patricia Delgadillo Gómez, Universidad Autónoma del Estado de México
Adriana Mercedes Ruiz Reynoso, Universidad Autónoma del Estado de México

RESUMEN

Los microempresarios en México son emprendedores tenaces que establecen su propio negocio y generan empleos a la sociedad. El 95.4% de las empresas en el país, son microempresas que dan empleo al 39.8% del personal ocupado; sin embargo, su producción bruta es del 9.8%. Por lo que se requiere analizar cómo realizan sus operaciones diarias, para identificar oportunidades de mejora en su operación. El objetivo fue analizar las operaciones de 4 microempresas en el ámbito administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal; para identificar sus problemáticas y establecer el manejo, seguimiento y control en la administración del capital de trabajo para mejorar la situación administrativa y financiera de la microempresa. Este estudio se realizó en el Estado de México, entidad federativa con mayor número de unidades económicas en el país; en el municipio de Ecatepec de Morelos, que posee el mayor número de empresas y población. La investigación fue cualitativa, se llevó a cabo durante 6 meses de observación en las microempresas. Se utilizó la entrevista a profundidad, observación y análisis de documentación. Los resultados obtenidos demuestran que la administración del capital de trabajo es útil para las microempresas, solo requiere adecuarse a las necesidades y características particulares del negocio.

PALABRAS CLAVE: Administración de Capital de Trabajo, Microempresas Mexicanas, Ámbito Administrativo-Financiero, Operativo y Contable-Fiscal

CHALLENGE IN WORKING CAPITAL MANAGEMENT: CASE STUDY OF MEXICAN MICROENTERPRISES

ABSTRACT

Micro entrepreneurs in Mexico are tenacious entrepreneurs who establish their own business and generate jobs for society. 95.4% of the companies in the country are microenterprises that employ 39.8% of the employed personnel; however, its gross production is 9.8%. Therefore, it is necessary to analyze how they perform their daily operations, to identify opportunities for improvement in their operation. The objective was to analyze the operations of 4 microenterprises in the administrative-financial, operational and accounting-fiscal areas; to identify their problems and establish management, monitoring and control in the working capital management to improve the administrative and financial situation of micro-enterprises. This study was conducted in the State of Mexico, the state with the largest number of economic units in the country; in the municipality of Ecatepec de Morelos, which has the largest number of companies and population. The research was qualitative; it was carried out during 6 months of observation in the microenterprises. The in-depth interview, observation and analysis of documentation was used. The results obtained show that the working capital management is useful for micro-enterprises; it only requires adapting to the needs and particular characteristics of the business.

JEL: G30, L26, M10, O12

KEYWORDS: Working Capital Management, Mexican Microenterprises, Administrative-Financial, Operational and Accounting-Fiscal Level

INTRODUCCIÓN

Con base en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD, por sus siglas en inglés] (2017), de las empresas existentes en el mundo, entre el 70% y 95% son microempresas, es decir, unidades económicas que tienen menos de diez personas empleadas. Y en la mayoría de los países, más de la mitad de todas las microempresas son no patronales, es decir, empresas sin empleados, que únicamente están integradas por los dueños que trabajan por cuenta propia y no emplean a otras personas. De igual manera, la presencia de las microempresas en América Latina, constituyen un componente fundamental del sector productivo en la región, representan alrededor de 99% del total de empresas y dan empleo a cerca de 67% del total de trabajadores. Su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) es relativamente bajo, lo que revela deficiencias en los niveles de productividad. Ejemplo de esto, es que las empresas grandes de la región tienen niveles de productividad hasta 33 veces más que la productividad de las microempresas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], s.f.). En México del total de las unidades económicas existentes, el 95.4% son microempresas que dan empleo al 39.8% del personal ocupado y su producción bruta es del 9.8%, lo que significa que, a pesar de representar un gran número de microempresas, éstas no son productivas.

El objetivo de este estudio fue analizar las operaciones de 4 microempresas en el ámbito administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal; para identificar sus problemáticas y establecer el manejo, seguimiento y control en la administración del capital de trabajo para mejorar la situación administrativa y financiera de las microempresas. Esta investigación está organizada conforme lo siguiente, en la sección de revisión literaria se presentan las características y problemáticas de la microempresa mexicana; y por otro parte, se analiza la importancia y aplicación de la Administración del Capital de Trabajo. En segundo lugar, se describe la metodología aplicada. En tercer término, se dan a conocer los resultados de la investigación y por último se presentan las conclusiones.

REVISIÓN LITERARIA

La Microempresa Mexicana

Los microempresarios son personas emprendedoras, que representan un gran número en México, mediante sus negocios denominados microempresas (95.4%). Estos emprendedores crean su propio establecimiento económico y empleo, fuentes de trabajo para más personas y desarrollo social en la comunidad a la que pertenecen. En México, del total de las unidades económicas que existen, el comercio, los servicios privados no financieros y las manufacturas concentran el 98.0% de los establecimientos y 88.9% del personal ocupado total. Por otro lado, las actividades económicas de electricidad, agua y gas; minería; construcción; transportes, correos y almacenamiento; pesca y acuicultura; y los servicios financieros y de seguros concentran el 2.0% en unidades económicas y 11.1% en personal ocupado (Instituto de Estadística y Geografía [INEGI], 2015a). Con base en estas cifras, se puede afirmar que la mayor parte de la población trabaja en las actividades de comercio, servicios y manufactura. Conforme De la Rosa, Ortiz y Otero (2017), afirman que la actividad emprendedora es un motor de cambio e incremento del empleo a nivel mundial, porque influyen en el desarrollo económico y crean fuentes de trabajo. Así mismo, el espíritu empresarial que se encuentra representado en las microempresas, es considerado uno de los motores que permiten el desarrollo económico, porque crea empleos, intensifica la competencia e introduce innovaciones en el mercado para fortalecer el bienestar de la población (Acs *et al.*, 2008, citado en Fuentelsaz, Maícas y Montero 2018).

Otra característica de las microempresas, de acuerdo a Cortéz (2016), es que son originadas por personas emprendedoras y muy trabajadoras que “nacieron desde la necesidad propia de una persona (su dueño), transformándose posteriormente en una fuente de empleo para otras personas, pero que no tiene una visión de empresa, por ende no “se toman en serio” el rol que tienen en la sociedad”. Esta situación se refleja a través de las actividades diarias en la microempresa, no existe formalidad en sus operaciones, los trabajadores son familiares, no se piensa en establecer procedimientos, sistematizar las actividades; se puede afirmar que se trabaja sin darse cuenta que realmente son importantes y contribuyen a la generación de empleo y desarrollo del país. El propio emprendedor no se percata de su labor trascendente al generar un desarrollo económico en su comunidad.

De acuerdo al INEGI (2015b), la esperanza de vida de los negocios en México es de siete años. Esta probabilidad es distinta de acuerdo al sector o tamaño del establecimiento. Conforme al sector, es de 9.5 años para manufactura, 6.6 comercio y 8.0 para servicios privados no financieros. Y respecto al tamaño del establecimiento, entre mayor número de personas integren un negocio, se contará con una mayor esperanza de vida. Y si el negocio lo forman pocas personas, será menor. De este hecho se deriva, que cuando las microempresas pasan a ser pequeñas o medianas, la esperanza de vida incrementa.

Por otro lado, las microempresas poseen una organización interna sencilla, como consecuencia de sus características particulares; como lo han descrito Inan y Bititci (2015), los dueños están involucrados exclusivamente en actividades operativas; su función radica en mandar y controlar a los trabajadores; no existe planeación sólo se realizan las actividades día a día; no se cuenta con una estructura organizacional definida, ni jerarquías, tampoco tienen procedimientos estandarizados, ni formalizados; no se llevan a cabo actividades de mejora operativa; se carece de actividades de capacitación y desarrollo de personal; la relación con sus clientes es informal y carece de una base de datos de su clientela; tienen poca innovación basada en las necesidades del cliente; sin redes de apoyo externas, no cuentan con apoyos o financiamiento. Conforme a De León, Cruz, Laffit, Sosa y Vega (2014), en México la estructura organizacional de la microempresa cuenta únicamente con dos niveles jerárquicos, el dueño y los trabajadores. El dueño es quien ordena, supervisa y decide en todos los aspectos del negocio y los trabajadores son uno o dos subordinados que aceptan la autoridad y las normas de trabajo. Lo anterior se manifiesta de manera interna e informal, porque no existe información sistematizada sobre objetivos, políticas, funciones, autoridad, responsabilidad y procesos de la microempresa.

Problemáticas de la Microempresa

Con base en Heredia y Sánchez (2016), las principales limitaciones de las mipymes son “la baja productividad, las barreras de acceso a la financiación, los bajos niveles de innovación y los elevados costos asociados a la tributación.” Por otro lado, “los principales problemas que enfrentan las MIPYMES mexicanas son: 99% por falta de dinero o capital; 79% por falta de experiencia; 59% por carecer de buenos sistemas de información y 58% por excesivas inversiones en activos fijos. Esta situación hace que el microempresario sobrepase su capacidad de pago teniendo la necesidad de endeudarse nuevamente con un segundo crédito” (Velázquez, Cerón y Rodríguez, 2016). De acuerdo a Velázquez, Cerón y Rodríguez (2016), la mayoría de la mipyme mexicana carece de suficiente dinero para sus operaciones y además afirman que “la mayoría de las microempresas no cuentan con una planeación contable y financiera que les permita llevar un control de sus ingresos y gastos, con lo cual, tengan información suficiente para la toma de decisiones”. Así mismo, otro problema al que estos micronegocios se enfrentan es la competencia desleal de negocios informales, que ofrecen productos importados a menor precio; lo que genera una disminución en sus ventas (Alvarado, Ortiz y Morales, 2018). De igual manera Gutiérrez-Díez, Sapién-Aguilar, y Piñón-Howlet (2013), afirman que las PyME presentan problemas como falta de tecnología, capacitación y conocimiento básico del concepto de calidad, así como gestión administrativa y fiscal deficiente. Lo anterior permite confirmar que su organización estructural es mínima o deficiente.

Administración del Capital de Trabajo

La Administración Financiera es una disciplina que comprende registros, cálculos, procesos y actividades que generan una evidencia con un resultado cuantitativo y/o cualitativo, que permite identificar el manejo y control del recurso financiero en la entidad económica. Esta disciplina se puede clasificar como gestión administrativa que tiene como fin primordial mejorar la situación de las microempresas y conforme a Cortéz (2016), mediante la gestión se busca en las microempresas “mejorar su productividad y ser más competitivas, pero además lograr ser sostenibles en el tiempo”. Como consecuencia de las problemáticas que padecen las microempresas y de acuerdo a De la Rosa, Ortiz y Otero (2017), la mayoría de las microempresas en México (60%) no utilizan un sistema contable formal. Y el 40% restante, que sí lleva un sistema contable, el 23% utiliza un servicio contable externo y el 18% realiza su propio registro manual. De las microempresas que utilizan un servicio de contabilidad externo, 70% son rentables y las que utilizan un registro interno manual son rentables solo el 23%. Este hallazgo permite concluir que cuanto más formalizado es el sistema contable, más rentable es la microempresa.

La afirmación anterior, permite asociar la existencia de información financiera, como elemento indispensable para la toma de decisiones acertada, de esta manera, se cuenta con una mejor administración de la microempresa. La administración del capital de trabajo, implica la constante revisión del ciclo operativo de la entidad. Conforme a Albornoz y Cuello (2008), el ciclo operativo es el lapso de tiempo en donde se realizan las operaciones normales de la empresa, como compras, almacenaje, pagos y cobros, tomando en consideración la demora del dinero en transformarse nuevamente en dinero. Lo que significa que, al identificar y analizar este ciclo, se reconoce si se tiene dinero suficiente para las actividades diarias de la microempresa. Este ciclo no necesariamente es igual para todas las empresas. Además, el análisis de éste, es de vital importancia para la formulación de políticas y estrategias de la operación diaria. De tal manera que, “un ciclo operativo corto es señal de una buena administración de los inventarios y de las cuentas por cobrar, así como de una buena liquidez, por el contrario, un ciclo operativo largo da señales negativas” (Peñaloza, 2008).

METODOLOGÍA

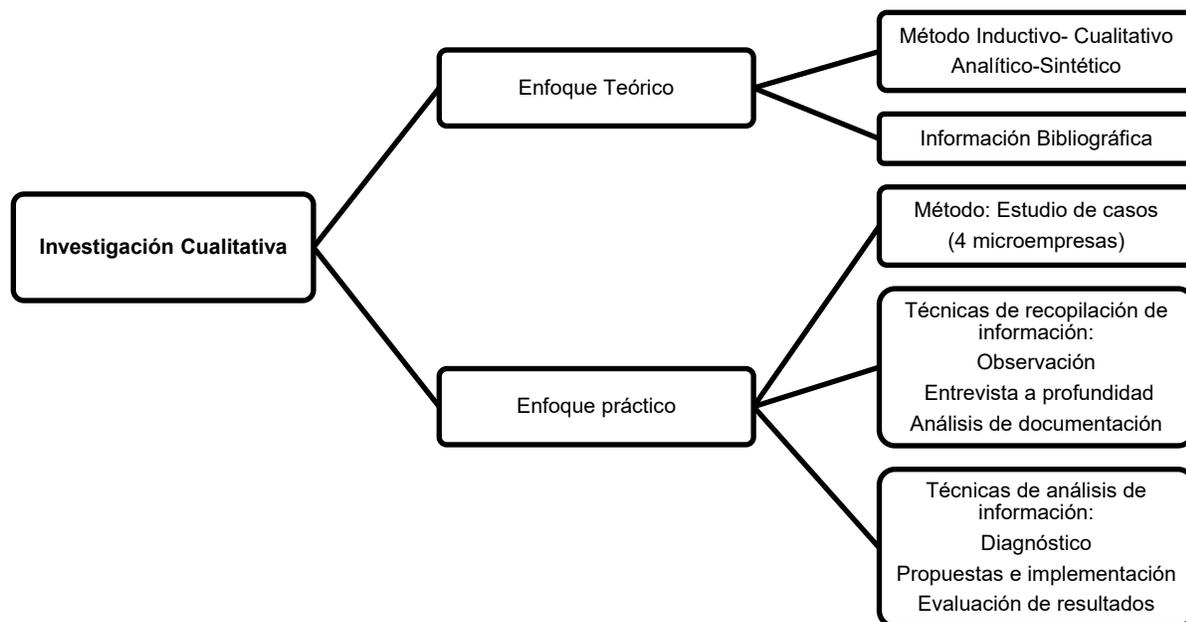
La investigación realizada fue cualitativa. El tipo de estudio fue observacional, longitudinal, correlacional y explicativo. Esta investigación se dividió en dos etapas: teórica y práctica, como se puede apreciar en la Figura 1.

En el enfoque teórico se analizaron las características y problemáticas comunes en la microempresa y se fundamentó en el método deductivo-inductivo. Así mismo, se estudió la estrategia financiera de administración del capital de trabajo, mediante el método analítico-sintético. En el enfoque práctico, se utilizó el método de estudio de caso aplicado en 4 microempresas. El estudio de caso implica un análisis profundo y holístico de cada una de las 4 microempresas (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2010). Las técnicas de recopilación de información utilizadas fueron mediante 3 tipos: observación, entrevista a profundidad y análisis de documentación. La guía de la entrevista a profundidad abarcó los puntos: (1) perfil del microempresario, antecedentes y origen del negocio; (2) principales problemáticas y soluciones en ámbitos administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal y (3) la aplicación de la administración del capital de trabajo en el negocio.

Para el análisis de la información se aplicaron 3 etapas: (1) diagnóstico, (2) propuestas e implementación y (3) evaluación de resultados: En la primera etapa del diagnóstico, en los meses de noviembre y diciembre de 2017, se realizó previa cita con los empresarios y se les explicó el objetivo de la investigación. Se aplicó la entrevista a profundidad a los empresarios (as); al mismo tiempo se observó su negocio y las operaciones cotidianas de la microempresa. También los empresarios entregaron información sobre sus operaciones diarias, en donde se abarcaron tres áreas: administrativa-financiera,

operativa y contable-fiscal. En la segunda etapa de propuestas e implementación, una vez identificada la problemática que padecía cada una de las microempresas, se les comunicaron las propuestas de solución a dichas circunstancias. Y se dio seguimiento a la implementación de las propuestas durante un lapso de 6 meses, durante el periodo de enero a julio de 2018. Por último, en la tercera etapa, una vez que se aplicaron las propuestas, se registraron los resultados obtenidos durante los meses de agosto a octubre de 2018.

Figura 1: Metodología de la Investigación Aplicada



Nota: En esta Figura 1, se presenta la metodología aplicada en el trabajo, la investigación es de carácter cualitativo, dividido en dos enfoques: teórico y práctico. Así mismo, se presentan los métodos y técnicas utilizadas en cada enfoque. Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS

Los resultados de esta investigación cualitativa se presentan conforme a las etapas de análisis, que fueron: (1) Diagnóstico, (2) Propuestas e implementación y (3) Evaluación de resultados y control.

Etapa 1: Diagnóstico

Con base en la entrevista a profundidad aplicada a cada empresario, se pudieron identificar de forma precisa, dos aspectos: perfil de la microempresa y empresario, así como las problemáticas que padece, como se puede apreciar a continuación. En la Tabla 1, se presentan los resultados obtenidos relacionados al perfil de la microempresa y empresario. Así mismo estos resultados se complementan con las otras dos técnicas utilizadas, que fueron la observación y el análisis de documentación correspondiente a la microempresa.

En la Tabla 1 se puede apreciar las características principales de las microempresas en estudio, entendiéndose que sus elementos primordiales para clasificarlas en este rango, implica que cuentan hasta con 10 trabajadores, obtienen un ingreso no mayor de \$4.6 millones de pesos al año y su actividad económica pertenece a cualquier sector (Secretaría de Economía, 2009). Se aprecia que el sector al que pertenecen, 3 de estas 4 microempresas, es el de comercio, que ocupa el mayor porcentaje en México. Además, estas microempresas, derivado de su tamaño y presencia en el mercado, realizan la venta o

servicio directo al público en general. En cuanto a la vida operativa de las microempresas, se observa que dos de estas microempresas (1 y 3) están en la fase inicial y las microempresas (2 y 4), se afirma que su permanencia en el mercado ha superado ya los 10 años.

Tabla 1: Perfil de las Microempresas y Empresarios en Estudio

Concepto	Microempresa 1	Microempresa 2	Microempresa 3	Microempresa 4
Sector	Manufactura y comercio	Comercio	Servicio y comercio	Servicios
Actividad económica	Elaboración y venta de abrazaderas	Venta de refacciones	Mantenimiento de equipo y venta de refacciones	Restaurante
Vida microempresa	3	11	2	16
Edad del dueño (a)	31	51	45	50
Función del dueño (a)	Administrador y supervisor de cada área	Administrador y principal vendedor.	Administrador y principal vendedor.	Administrador, supervisor de áreas y responsable de compras.
Permanencia en el negocio	Esporádica	Constante	Constante	Constante

Nota: En la Tabla 1 aparece el tipo de microempresa en estudio, sector al que pertenece, actividad económica que realiza, años de vida en operación y con relación al dueño (a): edad, funciones y permanencia en el negocio. Fuente: Elaboración propia.

Con referencia a la edad del microempresario (a) es un aspecto personal que se refleja en la forma de administrar su negocio, por ejemplo, los microempresarios (2 y 4) no utilizan mucho la tecnología, de hecho, ni el teléfono inteligente en sus operaciones diarias del negocio. Y con referencia a su función principal, en los 4 casos, los dueños (as), están al frente del negocio como administradores, es decir, son la máxima autoridad dentro de éste. Además, supervisan todas las áreas y realizan, en tres de ellas (2, 3 y 4) otra función. Otro aspecto que determina la intervención del dueño (a) en el negocio, es la disponibilidad de tiempo; en 3 microempresas de las 4 en estudio, cuentan con el tiempo completo del dueño dentro del negocio, sin embargo, en la microempresa 1, el dueño tiene un trabajo subordinado que le ocupa la mayor parte del tiempo. Esta característica tiene consecuencias que más adelante se comentan en la problemática que presenta el negocio. A continuación, en la Tabla 2, se presentan las problemáticas de las microempresas, por cada uno de los ámbitos o áreas de trabajo.

Las problemáticas que se observan se explican en cada una de los ámbitos a los que corresponden: En el administrativo-financiero, de forma general se observa que los microempresarios, derivado de que su conocimiento en el área administrativa es poco, no reconocen el beneficio de llevar registros y control de los procesos administrativos; por lo tanto, no les dan importancia a estos documentos, ni seguimiento a los ingresos, gastos, créditos otorgados a clientes y préstamos a empleados. En el ámbito operativo, también presentan falta de registros y control en los inventarios, lo que tiene como consecuencia el retraso en ventas. Por otro lado, se aprecia la falta de comunicación en las microempresas con el personal y se desconocen los objetivos del negocio y la forma de trabajar. En el ámbito contable-fiscal, se reconoce que ningún microempresario tiene conocimiento en esta área y lo importante es que cuentan con el apoyo de un profesional, ya sea interno o externo. Sin embargo, también se requiere que el microempresario apoye en solicitar la documentación a los proveedores, clientes y demás personas con las que realiza operaciones, para contar con las evidencias correspondientes de las operaciones.

Etapa 2: Propuestas e Implementación

En esta etapa, con base en la información recopilada y descrita en las Tablas 1 y 2, se dieron a conocer las propuestas e implementación de acciones que se presentan en la Tabla 3 en cada una de las microempresas.

Tabla 2: Problemáticas de las Microempresas Por Ámbitos

Ámbito	Microempresa 1	Microempresa 2	Microempresa 3	Microempresa 4
Administrativo-Financiero	No cuenta con apoyo en esta área.	Falta control y seguimiento a los créditos otorgados a clientes.	No cuenta con apoyo en el área. No existen áreas establecidas. No cubre con los requisitos para un crédito. Falta de control en cuentas por cobrar.	Discrepancia entre los registros del servicio a empresas y el reporte interno de ventas. Falta control en los préstamos a empleados y cuentas por cobrar.
Operativo	Falta supervisión a empleados. Desaprovechamiento de infraestructura.	Requiere control en los inventarios y mantener existencias suficientes de productos, para garantizar las ventas. Poca comunicación entre el empresario y los empleados.	Dependencia total del proveedor. Contrata los servicios técnicos, con proveedor. Falta de inventario de refacciones.	Conflicto con el manejo de personal y preocupación por su bienestar y capacitación. Espacio reducido para las operaciones. Carece de sistematización en la información del servicio (menú).
Contable-Fiscal	Desconocimiento de temas fiscales y cuenta con un Profesional externo, que lleva a cabo estas actividades.	Desconocimiento de temas fiscales y cuenta con un Profesional, que lleva a cabo estas actividades.	Desconocimiento del dueño y contrata servicio externo. El profesional externo desconoce el giro de la microempresa.	Desconocimiento del área y contrata servicio externo. Proveedores que no emiten facturas. Dueño considera que la solicitud de facturas quita mucho tiempo.

Nota: En la Tabla 2 se presentan las problemáticas que padecen las microempresas en cada uno de los ámbitos: administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Propuestas de Solución e Implementación Para las Problemáticas de las Microempresas en los Ámbitos: Administrativo-Financiero, Operativo y Contable-Fiscal

Ámbito	Microempresa 1	Microempresa 2	Microempresa 3	Microempresa 4
Administrativo-Financiero	Planeación de actividades. Identificación de actividades y responsabilidades como Administrador. Contratación de una persona para área administrativa. Utilización de formatos para registro de ventas.	Contratación o compra de un sistema de control de inventarios, para el control de productos. Planeación de compras a través del sistema de inventarios. Uso de formatos sugeridos.	Establecer políticas de crédito de acuerdo al análisis de clientes y periodos de pago. Registro y control de ingresos y gastos, para mejorar administración de efectivo y generar evidencias para ser sujeto de crédito.	Delegar responsables y funciones para cada área. Elaborar conciliaciones periódicas de los servicios a empresas. Registro, seguimiento y control de cuentas por cobrar.
Operativo	Realizar perfil de puesto para reclutar al personal. Capacitación periódica al personal. Elaborar manuales de procedimientos de cada área.	Capacitación periódica al personal y fijar medidas preventivas. Elaborar manuales para cada actividad. Utilizar formatos de "planeación de ingresos y gastos". Utilizar el software de inventarios e identificar el material faltante y determinar las compras.	Contratar personal especializado en los servicios que se otorgan. Contar con inventario para hacer frente con rapidez a las solicitudes del cliente.	Capacitación a empleados en el trato a los clientes, valores y ética. Búsqueda de local más grande cerca de la zona. Realizar recetarios, catálogo de menús y manual de procesos. Sistematizar el consumo de los clientes.
Contable-Fiscal	Recopilación de archivos PDF y XML de facturas emitidas y recibidas. Reuniones periódicas con el Contador, para conocer la situación contable-fiscal.	Apoyo de formato de ingresos y egresos, para reportar los datos correctos a Hacienda.	Mantener comunicación constante con el profesional externo y cumplir con los requisitos fiscales (elaboración de complementos de pago).	Solicitar facturas al realizar sus gastos. Realizar las compras de materia prima en establecimientos formales con sistema de facturación.

Nota: En la Tabla 3 se presentan las propuestas de solución para las problemáticas que padecen las microempresas en cada uno de los ámbitos: administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3 se presentan las propuestas de solución recomendadas a los microempresarios: En el ámbito administrativo-financiero, de forma general se les recomendó planear las actividades, definir funciones y responsabilidad por puestos, para evitar duplicidad y delegar trabajo al dueño (a). Y de manera más

detallada, se recomendó elaborar formatos para el registro de ingresos y gastos; establecer políticas de venta; registro, revisión y seguimiento de las cuentas por cobrar. En el ámbito operativo, se propuso mejorar la selección del personal, mediante la elaboración de un perfil de puesto específico, dar capacitación y elaborar los manuales de procedimientos. Así como registro y control del inventario, de preferencia, sistematizar información, mediante software. Y de manera particular a la microempresa 4, sistematizar su servicio al cliente, que involucre el área de inventarios, operativo y ventas. En el ámbito contable-fiscal, mantener mayor comunicación con el profesional del área, con el fin de utilizar los registros elaborados en las declaraciones fiscales, así como, colaborar en la solicitud de comprobantes de las operaciones.

Etapa de Evaluación de Resultados y Control

Derivado de la etapa de propuestas e implementación, se dio seguimiento a estas acciones, por un periodo de 6 meses, en donde se observó su aplicación y las controversias resultantes en las microempresas, situación que se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4: Resultados Obtenidos Por las Microempresas en los Ámbitos: Administrativo-Financiero, Operativo y Contable-Fiscal

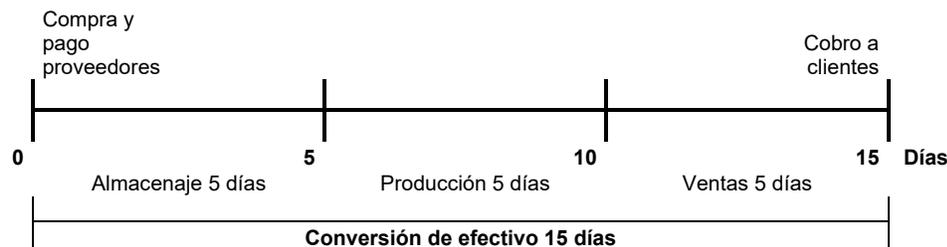
Ámbito	Microempresa 1	Microempresa 2	Microempresa 3	Microempresa 4
Administrativo-Financiero	Contratación de personal para el área.	Se usaron los formatos sugeridos para la planeación de ventas y compras.	Registro y control de ingresos y gastos periódicos.	Definición de funciones y responsables por área.
Operativo	Elaboró los registros de ventas y gastos, sin dar seguimiento.	Se dio seguimiento a los clientes para cobro.	Análisis de las políticas para cuentas por cobrar.	No se elaboró la conciliación a las cuentas por cobrar.
	Se continuó con el personal que se tenía en esta área.	Adquisición y uso del sistema de inventarios, determinación de ventas, compras, <i>stock</i> suficiente, devoluciones.	No contrató personal especializado en los servicios que se otorgan.	Se capacitó al personal en la elaboración del menú.
Contable-Fiscal	No realizó ninguna propuesta.	Pláticas con personal y fijación de medidas preventivas.	Inició la compra de las refacciones con mayor rotación.	No encuentra local más grande en la zona.
	Sí ordenó y sistematizó los comprobantes fiscales. Incrementó la comunicación con el Contador.	Uso de formatos de ingresos y egresos en el área y explicación al dueño de los reportes.	Comunicación constante con el profesional externo y estricto apego a las obligaciones fiscales.	No se llevó a cabo la Sistematización del servicio.
				Mayor comunicación con el profesional externo y mejora en la solicitud de evidencias fiscales de las operaciones realizadas.

Nota: En la Tabla 4 se presentan los resultados obtenidos ante las propuestas de solución de las problemáticas que padecen las microempresas en cada uno de los ámbitos: administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal. Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los resultados obtenidos que se presentan en la Tabla 4, representan los efectos ante las acciones propuestas de solución; sin embargo, como se observa en la información, algunas propuestas sí se aplicaron y otras no. A continuación se explica a detalle lo sucedido en cada microempresa:

Microempresa 1: la característica principal que afecta a este negocio, es que el dueño se encuentra parcialmente, por lo tanto, no tiene tiempo de supervisar la empresa. Con la persona contratada en el área administrativa, las actividades se desarrollaron bajo un esquema diferente. Sin embargo, no realizaron registros de ingresos y egresos. Por otra parte, en el área operativa se incrementó la producción con tres productos nuevos. Y se obtuvo que su ciclo operativo, no se encuentran tan grande, es de 15 días, porque no da crédito a clientes y tampoco tiene crédito con los proveedores. Lo anterior se refleja en la Figura 2.

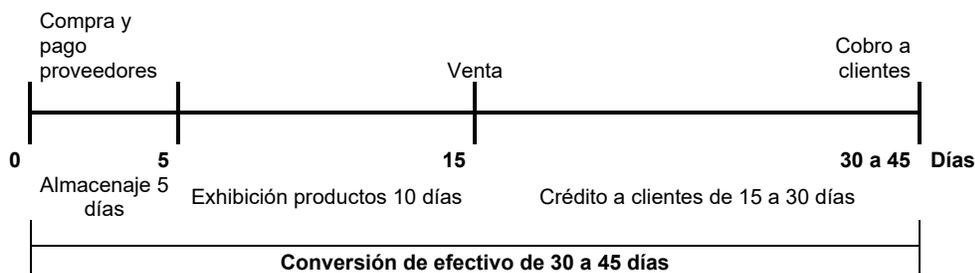
Figura 2: Ciclo Operativo de la Microempresa 1



Nota: La Figura 2 presenta el ciclo operativo de la microempresa 1, que es de 15 días, tiempo que tarda en recuperar el dinero. Fuente: Elaboración propia.

Microempresa 2: esta unidad económica tuvo un mejor apego a las propuestas, utilizó los formatos para el registro de ingresos y gastos; adquirió el software para el registro y control de productos; determinó políticas de inventarios (mínimos y máximos, stock, control de devoluciones del cliente y al proveedor); realizaron pláticas con el personal y se contrató formalmente al responsable del área contable. Su ciclo operativo corresponde de 30 a 45 días, como se presenta en la Figura 3.

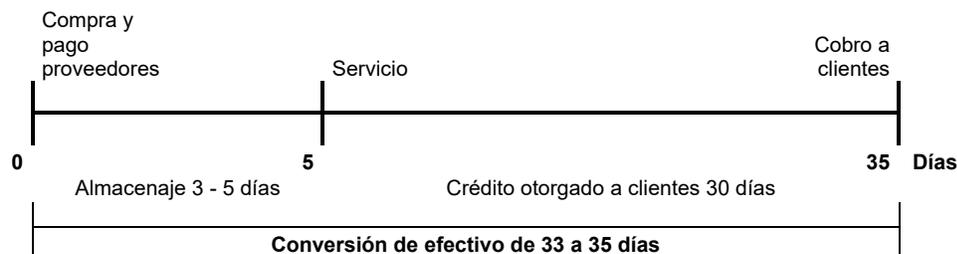
Figura 3: Ciclo Operativo de la Microempresa 2



Nota: La Figura 3 presenta el ciclo operativo de la microempresa 2, que es de 30 a 45 días, tiempo que tarda en recuperar el dinero. Fuente: Elaboración propia.

Microempresa 3: este negocio padece una situación especial, depende de su proveedor para dar el servicio técnico que ofrece a los clientes; por tal motivo, se le recomendó que contratara su propio personal técnico. Durante los 6 meses, no encontró un técnico con los conocimientos y responsabilidad requerida. En cuanto al crédito de clientes, el microempresario está consciente de que necesita reducir el plazo, sin embargo, ha decidido seguir otorgando facilidades a los clientes en el plazo del crédito, con el fin primordial de darse a conocer en el servicio con calidad y buen precio, para ampliar su mercado. Su ciclo operativo es de 33 a 35 días, como se aprecia en la Figura 4.

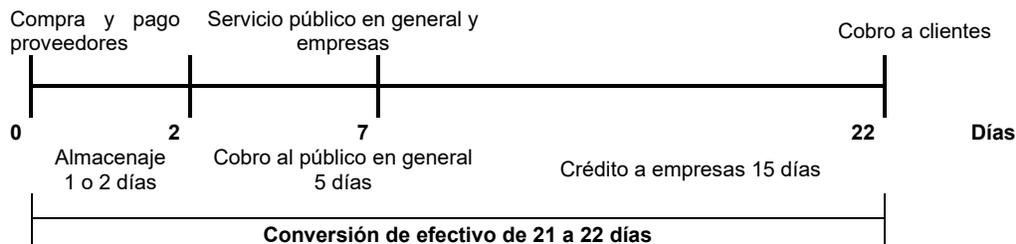
Figura 4: Ciclo Operativo de la Microempresa 3



Nota: La Figura 4 presenta el ciclo operativo de la microempresa 3, que es de 33 a 35 días, tiempo que tarda en recuperar el dinero. Fuente: Elaboración propia.

Microempresa 4: su mayor problemática es el trato con el personal, porque les ha otorgado préstamos y además en su labor diaria alteran el consumo de los comensales; situación por la que se le sugirió sistematizar su servicio mediante un software que abarque los inventarios, operación y ventas; situación que no pudo llevarse a cabo, porque el microempresario no considera importante por el momento invertir en este software. En la Figura 5 se presenta el ciclo operativo de esta microempresa con 21 a 22 días.

Figura 5: Ciclo Operativo de la Microempresa 4



Nota: La Figura 5 presenta el ciclo operativo de la microempresa 4, que es de 21 a 22 días, tiempo que tarda en recuperar el dinero. Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anteriormente expuesto, este estudio provee resultados específicos de 4 microempresas mexicanas analizadas en diferentes etapas: (1) Diagnóstico, (2) Propuestas e implementación, (3) Evaluación de resultados y control, y su ciclo operativo. En el diagnóstico se identificaron las características y problemáticas que enfrenta cada microempresa, tomando en consideración que su organización es sencilla, se dividió el estudio en los ámbitos Administrativo-Financiero, Operativo y Contable-Fiscal. En la etapa de propuestas e implementación, con base en las problemáticas identificadas en el diagnóstico, se le recomendaron acciones a seguir para mejorar su situación en los tres ámbitos. En la evaluación de resultados y control, se reconocieron los aciertos, mejoras u omisiones realizadas, derivadas de las propuestas sugeridas. Y en la identificación del ciclo operativo, una vez analizadas sus operaciones durante más de 6 meses, se identificó y explicó a los microempresarios el tiempo que tardan en recuperar el dinero en su negocio. Mediante este estudio se aporta a las microempresas elementos suficientes para mejorar su situación financiera y tomar decisiones con respecto a su capital de trabajo.

CONCLUSIONES

Se concluye que se cumplió con el objetivo establecido en la investigación que fue analizar las operaciones de 4 microempresas en el ámbito administrativo-financiero, operativo y contable-fiscal; para identificar sus problemáticas y proponer acciones de solución para establecer el manejo, seguimiento y control en la administración del capital de trabajo y de esta manera, mejorar la situación administrativa y financiera de la microempresa. Se reconoce que no hubo un apego total a las propuestas, pero muchas de estas recomendaciones se realizaron. Sin embargo, por diversas circunstancias (falta de tiempo y de capital) en algunos casos no hubo apego a estas propuestas. Lo importante de este estudio, es que se sensibilizó al microempresario de la importancia de su negocio, tanto para su persona, como para el personal que emplea y a la propia sociedad. También se le dio a conocer el análisis de su ciclo operativo, en donde se detectó que las microempresas no realizan negociaciones con sus proveedores para ampliar su crédito, no obstante, estas microempresas sí dan crédito a sus clientes. Esta circunstancia los pone en desventaja en el manejo de su dinero y aunque se les explicó a detalle esta situación, prefieren no solicitar crédito y sí seguir dando crédito a sus clientes, por temor a perder mercado.

El microempresario reconoció la utilidad de la Administración del Capital de Trabajo, el flujo de sus operaciones diarias y aceptó que tomará en cuenta este análisis (problemáticas, propuestas, resultados y ciclo operativo) para la toma de decisiones a futuro y así establecer medidas que mejoren la rotación del efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Los resultados obtenidos confirman que los microempresarios

requieren apoyo y asesoría personalizada, porque desconocen estos cálculos que pueden mejorar su operación diaria. Las limitaciones identificadas en esta investigación son que los microempresarios ignoren este estudio y continúen sin tomar en cuenta ninguna de las observaciones. Otra limitación es que únicamente abarcó a 4 microempresas, que representa una muestra muy pequeña que se pudo analizar de manera profunda, holística y a detalle, debido a que este tipo de estudios cualitativos implican mucho tiempo en un solo caso y de esta manera, es imposible abarcar una muestra representativa de un país o región. Se recomienda para futuras investigaciones sobre este tema, aplicar el estudio a una mayor población y utilizar una encuesta estandarizada, para lograr una mayor generalización de los resultados y beneficios en las entidades económicas.

REFERENCIA

Albornoz, C. y Cuello, M., (2008). Administración de Capital de Trabajo Un enfoque imprescindible para las empresas en el contexto actual. *Poliantea*. 4 (7). Pp. 27 – 51. Recuperado el 18 de julio de 2018 de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/293/273>

Alvarado, E., Ortiz, J., y Morales, D., (2018). Factores que influyen en el emprendimiento de un micronegocio familiar en México. *Revista de Economía del Rosario*. 21 (1). Pp. 153-180. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.6816>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], (s.f.). Acerca de Microempresas y Pymes. Recuperado el 18 de agosto de 2018 de <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>

Cortéz, V., (2016). ¿Pueden las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas superar sus principales problemáticas a través de herramientas de Gestión? *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*. Volume: 9 Issue 27. Pp. 94-103. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5771045>

De la Rosa, D., Ortiz, D. y Otero, R., (2017). Use of Accounting and the Efficiency of Microenterprises in Mexico. *Journal of Accounting & Finance*. (2158-3625). Vol. 17 Issue 9. Pp. 85-96. Base de datos: Business Source Complete.

De León, I., Cruz, A., Laffit, A., Sosa, N., y Vega, M., (2014). Microempresas del sector abarrotero. *XIKUA Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 2 (3). Recuperado el 10 de noviembre de 2018 de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/xikua/article/view/1228/4519>

Fuentelsaz, L., Maicas, J., y Montero, J., (2018). How the culture of country explains the social status of entrepreneurs. *Business and Society Review*. 59 (3). Pp. 76-113. DOI <https://doi.org/10.3232/UBR.2018.V15.N3.03>

Gutiérrez-Diez, M., Sapién-Aguilar, A. y Piñón-Howlet, L., (2013). Desempeño Organizacional de Microempresas en México. *European Scientific Journal*. vol.9, No.28. Pp. 102-112. Recuperado el 12 de agosto de 2018 de <https://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/1886/1828>

Heredía, L. y Sánchez, J.I., (2016). Evolución de las políticas públicas de fomento a las pymes en la Comunidad Andina de Naciones y la Unión Europea: un análisis comparativo. *Finanz. polit. econ*. Vol. 8, No. 2, julio-diciembre, 2016, pp. 221-249. <http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2016.8.2.2>

Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P., (2010). Metodología de la Investigación. (5° ed.). México: McGrawHill.

Inan, G. & Bititci, U., (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 210. Pp. 310 – 319. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.371

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2015a). Censos económicos 2014. Resumen de los resultados definitivos. Recuperado el 16 de noviembre de 2018 de http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/frrdf_ce2014.pdf

INEGI, (2015b). Investigación. Esperanza de vida de los negocios en México. Recuperado el 18 de febrero de 2018 de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>

Organization for Economic Cooperation and Development [OECD], (2017). Entrepreneurship at a Glance 2017. OECD Publishing. Paris. http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2017-en

Peñaloza, M., (2008). Administración del Capital de Trabajo. *Perspectivas*, 21 (enero-junio). Pp. 161-172. Recuperado el 22 de agosto de 2018 de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942157009.pdf>

Secretaría de Economía [SE], (2009). Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial de la Federación. [Versión electrónica]. Recuperado el 15 de marzo de 2018 de www.dof.gob.mx

Velázquez, G., Cerón, I. y Rodríguez, C., (2016). Importancia y participación de las MIPYMES en la economía mexicana. *Recherches en Sciences de Gestion*. Issue 114. Pp. 45-75. 31 Base de datos: Business Source Complete.

RECONOCIMIENTO

Las autoras agradecen los comentarios de los árbitros y editores del IBFR. Los cuales contribuyeron a mejorar la calidad de esta investigación.

Este trabajo fue avalado mediante el proyecto de investigación 4537/2018/CI de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).

BIOGRAFÍA

Sara Lilia García Pérez es Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), adscrita al Centro Universitario Ecatepec.

Patricia Delgadillo Gómez es Doctora en Tecnología e Innovación Educativa. Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), adscrita al Centro Universitario Ecatepec.

Adriana Ruiz Reynoso es Doctora en Alta Dirección. Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), adscrita al Centro Universitario Valle de México.