

El Buzón de Pacioli

Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora
ISSN 2594-2026

PLAN ESTRATÉGICO PARA UN CENTRO DE ESPECIALIDADES Y DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE PEQUEÑAS ESPECIES EN CIUDAD OBREGÓN, SONORA

STRATEGIC PLAN FOR A SPECIALTY CENTER AND COMPREHENSIVE DIAGNOSIS OF SMALL SPECIES IN CIUDAD OBREGÓN, SONORA

REGISTRO DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO EN UN PRODUCTO TERMINADO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

REGISTRATION OF COST ELEMENTS IN A FINISHED PRODUCT OF AN INDUSTRIAL COMPANY

El Buzón de Pacioli

Instituto Tecnológico de Sonora

Dr. Jesús Héctor Hernández López
Rector
Dra. María Elvira López Parra
Dirección de Ciencias Económicas Administrativas

COMITÉ EDITORIAL

EDITOR GENERAL

Mtra. Nora Edith González Navarro

COMISIÓN EDITORIAL

Dr. Oswaldo Alberto Madrid Moreno

COMISIÓN DE DIFUSIÓN Y RELACIONES

Mtra. Nereida Aceves López
Dra. María Dolores Moreno Millanes
Mtra. Blanca Rosa Ochoa Jaime

ARBITROS INTERNOS

Mtra. Jesús Nereida Aceves López
Mtra. Nora Edith González Navarro
Mtra. Blanca Ochoa Jaime
Dra. Ma. Dolores Moreno Millanes
Dr. Rodolfo Valenzuela Reynaga
Dra. Ma. Elvira López Parra
Dra. Zulema Isabel Corral Coronado
Dr. Oswaldo Alberto Madrid Moreno
Dra. Yara Landázuri Aguilera

ARBITROS EXTERNOS

Dr. Luis Ramón Moreno
Universidad Autónoma de Baja California
Dra. Lorena Vélez García
Universidad Autónoma de Baja California
Dra. Norma Aguilar Morales
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Dra. Edith Georgina Súrdez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Dr. Ma. Carmen Sandoval Caraveo
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Dr. José Luis Rivera Martínez
Instituto Sonorense de Contadores Públicos
Mtro. Gabriel Rueda Delgado
Universidad Javeriana, Bogotá Colombia
Dra. Ruby González Ascencio
Universidad Autónoma del Carmen, Campeche
Dra. Aida Alvarado Borrego
Universidad Occidental, Sinaloa
Dra. Ana Virginia del Carmen Maldonado Alcudia
Universidad Occidente, Sinaloa
Dra. Mónica Velarde Valdez
Universidad Occidente, Sinaloa
Dra. Laura Esther Jiménez Ferretiz
Universidad Autónoma de Tamaulipas

DISEÑO EDITORIAL

Ebba Isabela Escareño Alvarez

ISSN 2594-2026.

EL BUZÓN DE PACIOLI, Año XXIII, No. 124, Julio-Diciembre 2022, es una publicación trimestral editada y publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), a través del Departamento de Contaduría y Finanzas, con domicilio en 5 de Febrero 818 Sur, Col. Centro, Ciudad Obregón, Sonora, México, Tel. 410-0921, <http://www.itson.mx/Pacioli>. Editor responsable: Mtra. Nora Edith González Navarro, ngonzalez@itson.edu.mx, Reserva de Derecho al Uso Exclusivo 04-2016-041414033200-203 otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. ISSN 2594-2026. Responsable de la versión electrónica, Departamento de Computación y Diseño del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), responsable técnico Oswaldo Alberto Madrid Moreno con domicilio en 5 de Febrero #818 Sur Col. Centro, C.P. 85000 Cd. Obregón, Sonora, México, fecha de última modificación el 15 de diciembre de 2023.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del Instituto Tecnológico de Sonora.

EDITORIAL

Nos complace presentarle el último número de nuestra revista de contabilidad y finanzas, que cubre una variedad de temas, incluida la planificación estratégica en la industria veterinaria y los costos en una empresa industrial.

“Plan estratégico para un Centro de Especialidad y Diagnóstico Integral de Pequeñas Especies en Ciudad Obregón, Sonora”. Una exploración en profundidad es brindada por Arlethe Soto Ballesteros y la Dra. Mara Elvira López Parra, que delinea los enfoques fundamentales para incrementar la rentabilidad de las operaciones de un centro médico. El documento destaca la importancia de ejecutar una planificación estratégica sólida, que incluya tanto propuestas metodológicas como la identificación de áreas de oportunidad para definir la dirección operativa de los objetivos institucionales.

El artículo de Karla Vianney Cisneros Islas y María Dolores Moreno Millanes sobre el registro de elementos de costos en un producto terminado de una empresa industrial, que se ocupa de la fabricación de alimentos y diversas opciones de tacos, proporciona una idea de esta intrincada red de costos. Explica cómo los órdenes de producción contribuyen al control eficiente de los costos de los productos manufacturados al enfatizar que es necesario un registro cuidadoso de los elementos de costo para determinar el costo unitario de los productos producidos.

Estos dos artículos son cruciales para resaltar las dificultades y complejidades que existen tanto para los centros especializados como para las empresas industriales en sus respectivas áreas de trabajo. Apreciamos mucho a los autores por sus contribuciones y esperamos que esta publicación desempeñe un papel importante en la mejora de la gestión estratégica y contable de estas industrias.

Dr. Oswaldo Alberto Madrid Moreno

Profesora Investigadora del Instituto Tecnológico de Sonora.

3 → EDITORIAL

4 → ÍNDICE

5 → "PLAN ESTRATÉGICO PARA UN CENTRO DE ESPECIALIDADES
Y DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE PEQUEÑAS ESPECIES
EN CIUDAD OBREGÓN, SONORA"

*"STRATEGIC PLAN FOR A SPECIALTY CENTER AND COMPREHENSIVE DIAGNOSIS OF SMALL SPECIES
IN CIUDAD OBREGÓN, SONORA"*

26 REGISTRO DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO EN UN PRODUCTO
TERMINADO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

REGISTRATION OF COST ELEMENTS IN A FINISHED PRODUCT OF AN INDUSTRIAL COMPANY

NAVEGA DE MANERA INTERACTIVA

BUSCA LAS FLECHA → QUE INDICAN
QUE EXISTE UN VINCULO, DALE CLICK
PARA NAVEGAR HASTA ESA PÁGINA.

ÍNDICE

“PLAN ESTRATÉGICO PARA UN CENTRO DE ESPECIALIDADES Y DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE PEQUEÑAS ESPECIES EN CIUDAD OBREGÓN, SONORA”

“STRATEGIC PLAN FOR A SPECIALTY CENTER AND COMPREHENSIVE DIAGNOSIS OF SMALL SPECIES IN CIUDAD OBREGÓN, SONORA”

Mtra. Arlethe Soto Ballesteros, Dra. María Elvira López Parra

RESUMEN

El objetivo de este documento es determinar las estrategias ideales para que el sujeto de estudio pueda maximizar su ventaja competitiva por medio del desarrollo de un plan estratégico.

Dicho plan se elaboró en seis fases, iniciando con la propuesta de la metodología a los responsables del centro seguida del análisis y actualización del marco filosófico, para después aplicar un diagnóstico del entorno, y a partir de la información recopilada se utilizaron métodos de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para establecer objetivos, estrategias e indicadores de desempeño.

Entre los hallazgos más relevantes se encuentra que el centro veterinario no contaba con una visión, pero sí con una misión, misma que no había sido actualizada ni socializada con los colaboradores, así como que su capacidad instalada para atender pacientes no es aprovechada puesto a que solo se cuenta con un médico encargado.

Si bien, la entidad tiene algunas áreas de oportunidad, la implementación del plan estratégico le permitirá tener una dirección clara de sus operaciones y generar información útil acerca del logro de sus objetivos para tomar decisiones que le permitan alcanzar lo establecido en su misión y visión.

Palabras clave: planeación estratégica, indicadores, megatendencias, objetivos estratégicos, clínica veterinaria

ABSTRACT

The objective of this document is to determine the ideal strategies so that the subject of study can maximize its competitive advantage through the development of a strategic plan.

This plan was developed in six phases, starting with the proposal of the methodology to those responsible for the center, followed by the analysis and updating of the philosophical framework, and then applying a diagnosis of the environment, and based on the information collected, strengths analysis methods were used, opportunities, weaknesses and threats to establish objectives, strategies and performance indicators.

Among the most relevant findings is that the veterinary center did not have a vision, but it did have a mission, which had not been updated or socialized with collaborators, as well as that its installed capacity to care for patients is not used since There is only one doctor in charge.

Although the entity has some areas of opportunity, the implementation of the strategic plan will allow it to have a clear direction of its operations and generate useful information about the achievement of its objectives to make decisions that allow it to achieve what is established in its mission and vision.

Keywords: strategic planning, indicators, megatrends, strategic objectives, veterinary clinic.

INTRODUCCIÓN

La planeación es una actividad practicada por el hombre de forma natural, desde tiempos remotos, aunque hay autores que aseguran que dicha práctica es exclusiva del hombre moderno del siglo XXI, siento esta de utilidad para desarrollos científicos y tecnológicos (Arellano y Carballo, 2013).

Las pequeñas empresas no invierten tiempo a la planeación estratégica, siendo sólo el 12% las que tienen un plan a largo plazo por escrito, lo que limita sus posibilidades de sobresalir entre su competencia en el sector en el que se desenvuelven (Stanton, Etsel, y Walker, 2007).

Por otro lado, como consecuencia del cambiante mundo globalizado se han presentado transformaciones sociales, culturales, económicas y tecnológicas, que abren las puertas a nuevas oportunidades de hacer negocios mediante la atención a las necesidades que se están convirtiendo en tendencia entre los consumidores actuales (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009).

Ejemplo claro de estas nuevas tendencias, son las que consisten en la satisfacción de necesidades de los nuevos modelos de familias, específicamente en la que se está desplazando a los niños como parte fundamental de las familias tradicionales para ser sustituidos parcial o totalmente por perros, esto debido a que tener un perro implica satisfacer necesidades afectivas sin tener que hacer grandes sacrificios profesionales, económicos y personales. Según el Consejo Nacional de Población (CONAPO), las parejas sin hijos aumentaron de 7.7 a 8.6% entre el 2000 y el 2005. Coincidentemente a la par, el número de perros domésticos ha aumentado 20% desde el año 2000 (De la Riva Group, 2011). Lo que ha traído como consecuencia que el mercado de mascotas en México, que incluye venta de animales, alimento y accesorios diversos ha tenido un significativo incremento en sus ingresos.

En México, el sector de servicios y productos para mascotas representa ingresos por dos mil 477 millones de dólares; para 2019 podría alcanzar los tres mil 637 millones (Rosas, 2015). Cabe destacar que el 68% de las ventas del mismo pertenece al alimento industrializado, con un volumen de 790,000 toneladas anuales (El Economista, 2014), las cuales posicionan a México en el cuarto lugar mundial de productores en este rubro de alimentación (Aguilar, 2015), aun a pesar de que a partir de la reforma fiscal de 2014 se le impuso un gravamen del 16% por concepto de IVA.

Las principales productoras de alimentos para perro en México son Mars Petcare, con las marcas Pedigree, Royal Canin y Whiskas; Purina, que fabrica Dog Chow, Beneful, Pro Plan y Cat Chow; y Malta Cleyton, con Ganador y Minino. Las dos primeras empresas tienen el 70% del mercado, mientras que Malta Cleyton el 20% (Rosas, 2015).

El gerente de Asuntos Públicos de Mars Petcare, Daniel Cosío, asegura que esto se debe a que el 50% de las familias mexicanas tiene entre una y dos mascotas (NOTIMEX, 2015).

Por otra parte, el 18% de las ventas del sector se atribuye a la venta de mascotas, de las cuales el 90% se realiza de manera informal. Sin embargo, a partir de 2015, tras la reforma a la Ley de Protección de los Animales se han modificado un poco estas prácticas ya que ésta prohíbe

vender animales en domicilios particulares, mercados fijos y sobre ruedas, así como la comercialización de animales a través de anuncios en cualquier medio impreso, electrónico, televisión o radio, a menos de que cuente con un establecimiento autorizado y con la licencia respectiva para desarrollar dicha actividad (El Financiero, 2014).

Según datos actualizados en 2022 del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) que elabora el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en Sonora hay 228 empresas dedicadas al comercio al por menor de mascotas, de las cuales 47 se ubican en el municipio de Cajeme. Sin embargo, dicho censo no contempla en sus resultados al Centro de Especialidades y de Diagnóstico Integral en Pequeñas Especies (CEDIPE) es un proyecto autofinanciable del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), que consiste en un hospital veterinario de especialidades y de diagnóstico para mascotas que brinda servicio quirúrgico y terapéutico específico, que se distingue por tener el quirófano mejor equipado en el Sur de Sonora (Instituto Tecnológico de Sonora, 2014).

Cabe destacar que el CEDIPE, además de brindar servicios especializados para mascotas, representa un espacio en donde los estudiantes del programa de Médico Veterinario Zootecnista de ITSON realizan prácticas profesionales y servicio social, por lo que se le puede denominar como un hospital de enseñanza.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según datos del periódico Milenio (2016) en México más de la mitad de los hogares poseen una o más mascotas, entre las cuales predominan los perros y gatos, situación que de acuerdo con Euromonitor internacional trajo como consecuencia que entre 2011 y 2017 aumentara el valor del negocio de servicios para mascotas en un 76.4% (Pámanes, 2017).

Dichos servicios no se limitan a la alimentación y limpieza, también incluye recreación y relajación como son los spas, terapias de relajación o para enfrentar problemas de conducta o depresión, heladerías, pastelerías, organización de eventos, sesiones fotográficas y servicios funerales (González, 2017).

En cuanto a servicios médicos, los propietarios de mascotas buscan alternativas para mejorar la calidad de vida de estas (Meráz, 2016), lo que ha propiciado la demanda de especialidades veterinarias relacionadas con la nutrición y salud emocional (Vargas, 2010).

Por otra parte, estadísticas afirman que en el Noroeste del país el 51.8% de los hogares cuentan con al menos una mascota (Consulta Mitofsky, 2014), lo que para la región

del sur del estado de Sonora significa que no cuenta con la suficiente oferta de servicios de la salud para mascotas, considerando los resultados del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), con datos de 2022, indican que, en Ciudad Obregón, Sonora se cuenta con 47 unidades económicas de este tipo.

Es por lo anterior que la clínica de pequeñas especies del Instituto Tecnológico de Sonora fundada en 1987, en aras de ofrecer mejores servicios y satisfacer las necesidades cambiantes del mercado, se transforma en agosto de 2008 en el CEDIPE. Ese mismo año Martínez, Sañudo y Leyva (2008) llevaron a cabo un análisis externo para el centro, con la intención de que con ayuda de éste logre estabilidad, posicionamiento y desarrollo mediante el diseño de un plan estratégico, el cual contempla como temas principales el dar cumplimiento a las leyes de protección animal, dar seguimiento a los costos y cambios tecnológicos de los equipos, calidad en el servicio y la competencia (Ríos, Arellano, Cano, Portugal, & Armenta, 2011).

El centro no ha logrado utilizar por completo su capacidad instalada, impidiendo con ello mayor satisfacción de la demanda de los servicios que presta debido a que sólo cuenta con un médico responsable, lo que en parte se le atribuye a que el proyecto no es autofinanciable en su totalidad, lo que ha provocado que se tomen medidas como el no publicitarse para no atraer sobredemanda. Debido a lo anterior se plantea el siguiente cuestionamiento: ¿De qué manera el hospital veterinario de especialidades y de diagnóstico para mascotas del Instituto Tecnológico de Sonora puede lograr los objetivos y las metas que le permitan el posicionamiento y crecimiento en el mercado?

JUSTIFICACIÓN

Con la finalidad de conocer y buscar nuevas ventajas competitivas, así como un mejor control del presupuesto, se desarrollará un plan estratégico en el CEDIPE, mediante el análisis de variables internas, así como del entorno, de esta manera, los encargados de la toma de decisiones en esta organización podrán tener un amplio panorama acerca de las situaciones que pueden ser objeto de mejora. Esto se debe a que dicha planeación tiene como finalidad el logro de metas establecidas, aun a pesar de las posibles desventajas y riesgos que se puedan presentar, como consecuencia de características internas, así como del entorno en que desarrollan las actividades.

Por otra parte, el CEDIPE como proyecto de una en-

idad gubernamental debe utilizar la planeación estratégica realizando actividades afines a los objetivos y prioridades del plan nacional de desarrollo, y evaluarlas por medio de indicadores de desempeño que permitan medir los avances físicos y financieros, así como la evaluación del desempeño de los recursos públicos federales, según la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2015). Todo esto con la finalidad de mantener las buenas prácticas e implementar las medidas necesarias en caso de desviaciones, y a su vez dar cumplimiento a Ley General de Contabilidad Gubernamental y Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

En cuanto a los beneficiarios de este plan estratégico se encuentran los estudiantes del programa de Médico Veterinario Zootecnista (MVZ) de ITSON realizan prácticas profesionales y servicio social, debido a que permitirá una ampliación de la oferta de servicios e infraestructura, lo que abrirá más espacios para ellos. Además, los usuarios o clientes del centro tendrán una variedad de horarios y servicios adicionales a los que actualmente se ofrecen.

Por su parte, el ITSON puede ser otro beneficiario, ya que mediante este plan el CEDIPE puede pasar de ser un proyecto a unidad administrativa, la cual generaría ingresos adicionales para el desarrollo de la Institución, a través del uso eficiente de los recursos.

La aportación teórica de esta investigación está encaminada y generalizar los estudios sobre la planeación estratégica con la especificación de un Centro de Especialidades de Diagnóstico Integral en Pequeñas Especies; de no llevarse a cabo el proyecto se incurriría en un costo de oportunidad, en el que se perdería la posibilidad de identificar las fortalezas que pueden dar la posibilidad al centro de diferenciarse de su competencia, y de atenuar las amenazas que dificulten el logro de sus objetivos, lo que implicaría una falta en la aplicación del Presupuesto Basado en Resultados (PBR), el cual es de naturaleza obligatoria para aquellas entidades que operan con recursos federales, como lo es el ITSON, y que establece dichos recursos deberán ser administrados con eficiencia y eficacia (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2020).

OBJETIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objeto elaborar un plan estratégico a un hospital veterinario de especialidades y de diagnóstico para mascotas, que permita la maximización de su ventaja competitiva.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

La planeación como primera etapa del proceso admi-

nistrativo tiene sus orígenes dentro de la evolución de la administración (Perez, Villeda, & Munguía, 1992), la cual existe a partir de que el ser humano comienza a

trabajar en sociedad durante la época prehistórica, en la que las sociedades nómadas distribuían sus actividades como la recolección de frutas a las mujeres y la caza a los varones, y posteriormente con el descubrimiento de la agricultura se formaron los pueblos antiguos como Grecia, Roma, Egipto y China, cuya organización se conformaba por agrupaciones como el gobierno, ejércitos e iglesias (Atlantic International University, s.f.).

Aún con estos antecedentes históricos, los verdaderos progresos de la administración como ciencia tienen su aparición en el siglo XX, esto se debió a que en esa época las organizaciones empezaron a tener la necesidad de ser más eficientes y eficaces debido a que presentaban un crecimiento acelerado y desorganizado, esto de acuerdo al enfoque clásico de Henri Fayol (Chiavenato, 2007).

Actualmente, se define la planeación como aquella que tiene como finalidad establecer las metas a perseguir y los medios mediante los cuales se pretenden alcanzar (Mintzberg & Quinn, 2007). Por su parte, la estrategia tiene sus orígenes históricos en el ámbito militar, siendo esta la base de la planeación y dirección de las guerras, así como de los movimientos claves de los ejércitos. De manera específica se le denominaba *strategos* al general en jefe de un ejército (Quinn, 1980), que en griego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos” (Atlantic International University, s.f.).

Basado en lo anterior, el filósofo Sócrates comparó las actividades que realiza un empresario con las de un general, aun cuando el primero no busca la destrucción de sus competidores, sino obtener mejores resultados que estos, ambos recurren a la elaboración de planes y

administración de los recursos disponibles para lograr sus objetivos (Mintzberg & Quinn, 1997).

Fue hasta 1920 que se inició el análisis de los principios de los juegos de estrategia, siendo Émile Borel quien demostrara que existen mejores estrategias para cierto tipo de juegos (Perez R., 2015). Apoyándose en estas aportaciones, Von Neuman en colaboración con Morgenstern publican en 1928 *La Teoría de Juegos*, obra en la cual por primera vez se relaciona el concepto de estrategia a los negocios (Mintzberg & Quinn, 1997). De acuerdo con Contreras Sierra (2013), al hablar de estrategia también se hace referencia a conceptos afines tales como Estrategia, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros más, que cada uno en particular tienen una forma y momento distintos para ser aplicados.

Alfred Chandler en 1962 definió la estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”, al hablar de largo plazo se hace referencia a planeación, y al mencionar cursos de acción a las estrategias necesarias para lograr las metas o “propósitos” (Atlantic International University, s.f.).

La planeación estratégica requiere de la estrategia para lograr sus objetivos propuestos de forma previa en las políticas de la empresa, y de la planeación para determinar cuándo y cómo las utilizarán (Contreras Sierra, 2013).

A continuación, se presentan algunas definiciones de planeación estratégica, según distintos autores:

Tabla 1. Definiciones de Planeación Estratégica

| Goodstein, L. & Nolan, T. (1998) | Steiner, G. (2012) | Amaya, J. (2005) | Arranz, A. (s.f.) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo | Proceso de establecer metas organizacionales, definir estrategias, y desarrollo de planes detallados. | Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. | Ruta para alcanzar la visión de conjunto que el alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla |

Nota: Elaboración propia

Las anteriores definiciones tienen tres aspectos en común. La primera es que definen la planeación estratégica como un proceso, la segunda es que coinciden en que ésta se lleva a cabo por las personas involucradas en la toma de decisiones en las empresas y la tercera, es

que afirman que su objetivo es tener logros a través de planes y estrategias.

Con lo anterior se puede concluir que la Planeación Estratégica es un proceso en el que las personas encarga-

das de la toma de decisiones analizan la situación actual de la empresa, y a partir de esta definen estrategias y planes en los plazos convenientes para alcanzar el futuro deseado.

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Martínez y Milla (2005), la Planeación Estratégica se compone de cuatro elementos, los cuales, deben ser definidos y revisados por las empresas, y serán descritos en los párrafos siguientes.

Como primer elemento se encuentra la Visión, misma que se define como la declaración del futuro deseado por la empresa, el cual es mejor que la situación que prevalece actualmente (Bennis & Nanus, 1985, citado por Rivera, 1991).

Un punto importante en la elaboración de la visión es que debe ser apegada a la realidad considerando la situación del entorno así como las fortalezas, debilidades y recursos con los que se cuentan, puesto a que de seguir estas indicaciones es más probable que las personas involucradas se identifiquen con ella (Martínez y Milla, 2005).

En segundo lugar se tiene a la Misión, que de acuerdo con García (2019) es un enunciado que explica la razón de ser de la empresa al dar respuesta a la pregunta “¿en qué negocio estamos?”, haciendo mención del bien o servicio que presta. Este elemento se complementa con la visión.

Da Silva (2018) asegura que la misión debe ser conocida por todos los colaboradores de la empresa para que estos entiendan como las actividades que llevan a cabo aportan al logro de los objetivos de la misma.

Los Valores son el tercer componente de la Planeación Estratégica, que son principios generales que sirven de apoyo a la entidad para orientar sus acciones a alcanzar su misión (Welch, 2005, citado por Toniut, Arraigada, Del Valle Ricci, Dondero, Pacheco y Quintana, 2017). Se propone que existan grupos de valores para los clientes internos, clientes externos, estructura organizacional y para la sociedad (López, 1998, citado por Hamburger, 2007).

Por último, se tiene a los Objetivos Estratégicos, que son expresiones de lo que la empresa desea lograr. Así mismo, los objetivos deben ser medibles, específicos, apropiados (acordes a la misión y visión), realistas (que estén en posibilidad de ser alcanzado por la entidad) y oportunos, es decir, tengan un plazo meta de realización (Martínez y Milla, 2015).

ANÁLISIS INTERNO

Proceso que consiste en conocer los recursos y capacidades de las entidades, para con ellas determinar sus fortalezas y debilidades, y poder formular estrategias que le permitan generar valor (Martín y López 2002).

Los recursos de una empresa se definen como el conjunto de medios que le permiten lograr sus objetivos, y se clasifican en tangibles e intangibles. Los primeros son recursos físicos que representan inversiones, como lo son los edificios, maquinaria, herramientas, etc., mientras que los intangibles, son producto del conocimiento y aportan valor a los bienes o servicios que se brindan, siendo algunos ejemplos las marcas, patentes, franquicias, entre otros. Los intangibles a su vez pueden clasificarse en recursos de reputación, tecnología y de recursos humanos (Victoria, 2008).

Por su parte, la capacidad consiste en la habilidad de la empresa para resolver problemas de índole técnico u organizacional. Dicha habilidad se desarrolla con el paso del tiempo, mediante la experiencia (Victoria, 2008).

ANÁLISIS EXTERNO

Taipe (2015) describe el análisis externo como la actividad de identificar las oportunidades y posibles amenazas que existen en el entorno y pueden afectar a la empresa. Los aspectos que con mayor frecuencia influyen en las entidades pueden clasificarse en seis tipos de factores:

Económicos. Se componen de que aquellos elementos que tienen influencia en el poder de compra y comportamiento de consumo de las personas (Kotler & Armstrong, 2008, citado por Taipe, 2015). Ejemplo de estos factores son el producto interno bruto, el ingreso per cápita y salario básico, tasa de interés, tasa de inflación, devaluación, tasa de desempleo, entre otros (Ramírez y Cajigas, 2004).

Tecnológicos. La importancia de estos radica en su potencial de crear nuevos mercados y, por lo tanto, oportunidades para vender los bienes y servicios. Por otro lado, la forma tan rápida en que cambian las tecnologías representa un reto para las empresas que algunas veces deben optar por cambiar o modificar el producto o servicio que presta. Estos elementos a su vez deben ser considerados como una oportunidad para reducir costos e incrementar la calidad (Taipe, 2015).

Políticos-legales. El régimen político y su estabilidad es un factor que influye directamente en el desempeño de la empresa y su posibilidad de atraer inversores, ya que a partir de este se definen las leyes que aplican a lo mercantil, civil, laboral, fiscal y demás que son de aplicación obligatoria para los comercios (Ramírez y Cajigas, 2004).

Naturales. Se encuentran representados por los recursos naturales, clima, geología y demás particularidades del entorno físico. Estos son relevantes para la organización, puesto que de ellos depende la disponibilidad de materia prima para transformar en productos, o bien, las condiciones del meteorológicas necesarias para producir productos o brindar servicios, por lo que es necesario determinar si dichos factores representan una oportunidad o una amenaza para la operación (Taípe, 2015).

Demográficos. Se integran por las características de la población, como lo es la densidad, esperanza de vida, edad, ocupación, escolaridad y otros datos estadísticos que pudieran ser relevantes para estudiar el mercado meta, y determinar sus necesidades (Taípe, 2015).

Socio-culturales. Pueden identificarse como valores, creencias, normas, símbolos, lenguaje y tecnología propios de una sociedad (Taípe, 2015). Estas singularidades determinan en gran medida las características que debe tener el mercadeo, publicidad y tipos de productos que ofrecen las entidades para que sean aceptadas por el mercado (Ramírez y Cajigas, 2004).

ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias comprenden un conjunto de decisiones sobre actividades a realizar y recursos a utilizar con a finalidad de solucionar un problema o alcanzar una meta (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, s.f.).

Para efectos de la planeación estratégica, las estrategias permiten la movilización de recursos humanos, materiales y financieros para lograr satisfacer lo que los objetivos demandan (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, s.f.).

La elaboración de estrategias tiene como base el dar respuesta a las preguntas ¿qué haremos para llegar?, ¿cómo sabremos si lo hemos logrado?, ¿quién hará el trabajo?, ¿cuándo lo haremos? y ¿qué recursos se necesitan y cuánto cuestan? (Cámara, 2005, citado por Secretaría de Hacienda y Crédito Público, s.f.). Así mismo, deben considerar la posición de la entidad en relación con su competencia, un análisis de su producto y sus consumidores, en canto a su satisfacción, costos, cobertura geográfica, características tecnológicas, etc. (Armijo, 2009).

MEGA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Roger Kaufman (2004) afirma que la Mega Planeación ocurre cuando las organizaciones realizan su planeación estratégica con el objetivo primordial de generar valor agregado para la sociedad. Esta cuenta con un marco conceptual que se integra de tres elementos imprescindibles:

Alcance. Consiste en determinar quién será el cliente y beneficiario principal de la planeación estratégica, mismos que pueden ser clientes externos (nivel mega), la misma organización (nivel macro) o bien, individuos que pueden estar organizados en pequeños grupos (nivel micro). Cabe resaltar que, cuando se elige trabajar con el nivel mega, por añadidura se trabajará con los otros dos.

Planificación. Esta inicia con la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, seguida de la identificación de las misiones a corto y mediano plazo tomando como base los objetivos de la misión, para finalmente, derivar el plan estratégico mismo que deberá dar respuesta a las preguntas ¿qué?, ¿cuándo?, ¿por qué? y ¿dónde?

Implementación y mejora continua. Se integra a su vez, de cinco elementos:

Proporcionar los planes operacionales y tácticos. Inicia con el desarrollo de un plan en el que se identifica el cómo hacer las cosas para alcanzar los objetivos del plan estratégico, especificando de los métodos, medios y recursos a utilizar, así como los tiempos de entrega.

Hacer/comprar/obtener recursos. La adquisición de los medios debe ser mediante un método que permita pasar de la situación actual a la “que debería ser”.

Implementar. Consiste en poner en marcha el plan estratégico.

Determinar la efectividad y eficiencia. En este se compara los resultados obtenidos con los resultados esperados, dando lugar a la siguiente fase.

Revisar/mejorar cuando se requiera. Una vez identificada la brecha de lo obtenido con lo esperado se toman decisiones sobre que será necesario cambiar y qué conservar para lograr los objetivos.

Es imprescindible hacer hincapié en que la mega planeación es un proceso continuo, lo que implica que los resultados que se obtienen de ésta podrán ser revisados cada que se considere necesario.

MEGATENDENCIAS EN AMBIENTES SOCIOECONÓMICOS

El acontecimiento de eventos históricos, culturales, económicos, sociales, políticos y tecnológicos han provocado que el mundo se transforme (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman, Scott & Cooper, 2008, citado por Martínez y Arellano, 2019). Entre dichos eventos Al Gore menciona algunos negativos como lo son el calentamiento global y el cambio climático, mientras que autores como Chia-

venato, Mc Farland y Aburdene afirman que también se ha dado lugar a otros positivos como la conciencia ambiental, responsabilidad social y el liderazgo basado en el empoderamiento, calidad y valores (Alarcón, 2016).

Todos los anteriores dan lugar a megatendencias, las cuales se definen como corrientes que dominan el ambiente socioeconómico y dan la pauta del rumbo a seguir en su desarrollo, como aspectos tecnológicos, económico, conductual, entre otros (Alcocer, Silva y Varela, 2019).

MEGA TENDENCIAS ACTUALES

Las mega tendencias actuales pueden llegar a ser actividades o situaciones del día a día en el futuro (Penn y Zalesne, 2007, citado por Alcocer et al 2019). Lo anterior se puede constatar analizando lo que el Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey determinó como megatendencias en 2009 (Tabla 2), y que paulatinamente pasó a formar parte de la cotidianeidad en forma de un grupo de consumo denominado consumidores ecológicos (Díaz y Gamonal, 2019).

Tabla 2. Mega tendencias del siglo XXI

| Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, (2009). | Alarcón, (2016). | Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú, citado por Alcocer et al (2019). |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumidor ecológico | Bienestar del ser humano | Cambios demográficos |
| Educación personalizada | Espiritualidad | Expansión de las clases medias |
| El mundo: un gran centro comercial | Responsabilidad social y ecológica | Escasez de los recursos naturales |
| Gestión de bienes y gobernanza global | Educación virtual y tele-trabajo | Cambio climático |
| Mercadotecnia personalizada | Individualismo | Poder y gobernanza global |
| Nueva estructura demográfica y familiar | Enfermedades mentales | Globalización económica |
| Salud tecnológica | Administración robótica | Empoderamiento ciudadano |
| Virtualidad cotidiana | Reinado de las TICs | Masificación del conocimiento y convergencia tecnológica |
| | Medicina predictiva | |

Nota: Elaboración propia

Aun cuando los autores de la tabla 2 publicaron sus hallazgos en distintos años entre el 2009 y 2019, se aprecia que, en términos generales, la mayoría de estos afirma que las megatendencias de la primera mitad del siglo XXI son las relacionadas con la mitigación del deterioro del medio ambiente, cambios en la demografía en cuanto a proporciones y estructura del núcleo familiar, y aplicación de la tecnología a la salud, administración, educación y comercio.

ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

Es una metodología cuya finalidad es permitir a cualquier organización crear océanos azules, los cuales representan un nuevo espacio en el mercado en el que no existe entidad que atienda su demanda, y por ende, tampoco existe competencia, por lo que la empresa que decida incursionar en dicho mercado dedica sus esfuerzos a disminuir los costos de producción e incrementar el valor agregado (Kim y Mauborgne, 2017),

Lo opuesto a un océano azul sería un mercado lleno de competidores, mismo que se conceptualiza como un océano rojo, en el que tiburones se disputan el alimento. Los participantes del mercado (ofertantes y demandantes) entran y salen, lo que puede convertir un océano azul en uno rojo, por lo que las organizaciones deben

estar en búsqueda constante de mercados sin explotar (Kim y Mauborgne, 2017).

Para la implementación de esta estrategia se han diseñado cuatro principios de formulación seguidos de otros cuatro para su ejecución:

Tabla 3. Principios de formulación y ejecución de la estrategia del océano azul

| Principios de formulación | Principios de ejecución |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|
| Reconstruir las fronteras del mercado | Superar las barreras organizacionales |
| Centrarse en el cuadro global | Incorporar la ejecución de la estrategia |
| Ir más allá de la demanda existente | Alinear las propuestas de valor beneficio |
| Seguir la secuencia estratégica | Renovar los océanos azules |

Nota: Adaptación de Kim y Mauborgne, (2017)

MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En los siguientes apartados se describirán algunos métodos para la elaboración de un plan estratégico. Los modelos pueden ser clasificados a partir de su propósito o su técnica básica (tabla 4) (Flores y Gómez, 2008).

Tabla 4. Clasificación de los modelos de planeación estratégica

| De acuerdo con su propósito | De acuerdo con su técnica básica |
|-----------------------------|----------------------------------|
| Modelo descriptivo | Modelos verbales |
| Modelo de decisión | Modelos gráficos |
| | Modelos matemáticos |

Fuente: Elaboración propia

MODELO CANVAS

Modelo propuesto por Alexander Osterwalder en 2004, el cual consiste en la elaboración de un lienzo en el que se plasman los nueve elementos que determinan, de acuerdo con el autor, si la empresa alcanzará el éxito, siendo la factibilidad del negocio proporciona la información disponible para llenar el diagrama (Ferreira, 2016).

Osterwalder y Pigneur (2011) señalan el segmento de mercado como primer elemento del lienzo, en el cual se identificará el grupo de personas o entidades a los que la empresa se dirigirá para colocar su producto o servicio. Algunos ejemplos de segmentos de mercado son:

Mercado de masas. Trata de dirigirse al público en general, sin elegir algún segmento de mercado, satisfaciendo necesidades que son naturales de un gran grupo de personas.

Nicho de mercado. Consiste en dirigirse a un grupo de personas con necesidades específicas y especiales.

Mercado segmentado. Mediante este se atiende a grupos de clientes con ligeras diferencias, las cuales pueden ser demográficas, geográficas, de conducta, poder adquisitivo, entre otros.

Mercado diversificado. Atiende segmentos de mercado que tienen características y necesidades.

Plataformas multilaterales. Se dirigen a dos o más segmentos de mercado muy distintos entre sí, pero la ausencia de uno de ellos podría significar que el modelo de negocio no pudiera operar.

La propuesta de valor aparece como segunda característica a describir. Esta se compone de las ventajas que la empresa brinda a su segmento de clientes por medio del consumo de los productos o servicios que ofrece en el mercado para que puedan satisfacer sus necesidades. Dichas ventajas pueden verse materializadas en personalización del producto, satisfaciendo una necesidad que no habían identificado, sustituyendo un producto que tenía menor rendimiento, apoyando en la realización de actividades especializadas, pagando un precio

igual o menor al del mercado, adquiriendo un artículo al que anteriormente no tenía acceso, o con una marca o diseño que le hace acreedor de un “status”, entre otros (Osterwalder y Pigneur, 2011).

El tercer punto importante en un modelo de negocios son los canales de distribución, los cuales permiten que el cliente sepa de la existencia de los bienes y servicios que ofrece la empresa, los pueda evaluar, adquirir y recibir. Mientras que la empresa puede por medio de estos hacer llegar su propuesta de valor a sus clientes y ofrecerles servicios postventa. Los canales pueden pertenecer a la entidad o a un socio comercial (Osterwalder y Pigneur, 2011).

En cuarto lugar, se ubican las relaciones con clientes, que pueden ser personalizadas o automatizadas, y tienen como función el atraer nuevos clientes, conservarlo y/o realizar ventas sugestivas. Las relaciones personalizadas implican que el cliente tenga la posibilidad de comunicarse con un asesor del área de atención al cliente, mientras que, en la automatizada, la empresa brinda medios al consumidor pueda obtener lo que necesita, por ejemplo, una grabación, video, manual, un cajero automático, una recomendación basada en su información, etc. (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Los flujos de ingresos representan la quinta característica de la entidad a plasmar en el lienzo. Algo representativo de estos es que dependen de la cantidad y forma que el segmento de mercado esté dispuesto a desembolsar por el valor que ofrece la empresa a través de su oferta. Los ingresos pueden provenir de la venta o renta de bienes físicos, cuotas por uso o suscripción de servicios, por la concesión de licencias de activos intangibles, gastos de intermediación o publicidad. El precio que se le asigna a dichos ingresos puede ser fijo o cambiante, dependiendo de la legislación local, la oferta, demanda, volumen de ventas, entre otros (Osterwalder y Pigneur, 2011).

En el sexto apartado del modelo se encuentran los recursos clave, los cuales son los activos que hacen posible que la organización pueda ofrecer una propuesta de valor a ofrecer al mercado y, por lo tanto, pueda obtener ingresos. Estos recursos pueden estar representados por activos físicos, activos intangibles, recursos humanos o económicos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Las actividades clave junto con los recursos clave son indispensables para la implementación del modelo de negocio, por lo que son el séptimo elemento del lienzo. Estas pueden acciones relacionadas con la producción del producto (diseño, fabricación y entrega), al apoyo para la resolución de problemas del cliente o en caso de existir, al soporte de una plataforma electrónica (Os-

terwalder y Pigneur, 2011).

En el penúltimo módulo se disponen las asociaciones clave, que se compone de las alianzas estratégicas que se establecen con proveedores, competidores, clientes y otros socios para fortalecer el modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Finalmente, se describe la estructura de costes, misma que puede ser “según costes” o “según valor”. La primera tiene como principio el reducir gastos en la mayor medida posible, mientras que en la segunda no son tan relevantes, incluso pueden relacionar proporcionalmente los gastos con el valor (Osterwalder y Pigneur, 2011).

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Kaplan & Norton (2005) definen el CMI como una herramienta de gestión que se apoya en indicadores de desempeño que evalúan la eficacia, eficiencia, economía, efectividad, excelencia y el entorno, y de esta manera determinar si los objetivos de la empresa o departamento se han cumplido, considerando los niveles de tolerancia establecidos como aceptables.

El CMI integra perspectivas, y son cuatro las que tradicionalmente son utilizadas de conformidad con:

Financiera. Los objetivos financieros son de importancia debido a que son utilizados como referencia para la determinación de los objetivos del resto de las perspectivas. La formulación de objetivos financieros puede variar dependiendo de la fase del ciclo de vida de la entidad, debido a que los temas estratégicos están en función de dichas fases.

Tabla 5. Etapas del ciclo de vida de una entidad

| Fase del ciclo de vida de la empresa | Temas estratégicos para la perspectiva financiera |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Crecimiento | Crecimiento y diversificación de los ingresos |
| Sostenimiento | Reducción de costes/ mejora de la productividad |
| Cosecha | Utilización de los activos/ estrategia de inversión |

Fuente: Elaboración propia

Del cliente. Establece objetivos en relación con los clientes y el mercado, mismos que ayudarán a obtener los ingresos que buscan los objetivos de la perspectiva financiera. En esta es común que se utilicen indicadores relacionados con satisfacción y retención de clientes, así como de captación de nuevos clientes

Del proceso interno. Esta perspectiva trata de identificar procesos críticos que deben llevarse a cabo de manera excepcional para mantener un alto índice de satisfacción del cliente y, por ende, el logro de los objetivos financieros. Puede ser medida con indicadores relacionados con

la calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo.

De aprendizaje y conocimiento. De no tomar en cuenta esta perspectiva, sería poco probable alcanzar los objetivos establecidos para las correspondientes a las del cliente y el proceso interno. El tener empleados calificados para las tareas que se les asignan, contar con tecnología y procesos adecuados es fundamental para llevar a cabo la estrategia de la empresa. Para esta se emplean Indicadores que miden la disponibilidad en tiempo real de información confiable a cerca de los clientes y procesos internos para la toma de decisiones que permitan la generación de valor.

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las herramientas de diagnóstico aplicables a la planeación estratégica permiten recopilar información importante para conocer la situación actual de la entidad en cuanto a su interior como en su entorno (Solórzano y Alaña, 2015). Molina y Rivera (2012) Afirma que estas deben ser de “fácil apropiación”, de tal forma que se logre el desarrollo de estrategias que permitan la mejora del desempeño.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Bernard Marr (2014), define los indicadores de desempeño como herramientas de medición que permiten conocer si la entidad se acerca o aleja del logro de sus objetivos. Dichas herramientas son representadas mediante una expresión numérica, simbólica o verbal (Stubbbs, 2004), las cuales deben estar asociadas a metas que puedan ser medidas de forma continua (Armijo, 2009).

Para tener indicadores apropiados es indispensable conocer la estrategia, objetivos y las necesidades de información de la administración (Marr, 2014), de tal forma que los recursos sean empleados cada vez con mayor eficiencia y eficacia, y en el caso de los entes gubernamentales propiciar la rendición de cuentas (Bonney & Armijo, 2005).

Armijo (2009) propone una metodología de diez pasos para la construcción de indicadores de desempeño:

Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición. Consiste en determinar qué es lo que se desea medir, no sin antes tener claro la orientación estratégica de la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Estrategias y Plan de Acción.

Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir. En esta etapa se deberá establecer cuántos indicadores se deberán formular y de qué tipo, lo anterior bajo las siguientes premisas:

- El tipo de indicador dependerá de las variables a monitorear
 - Los indicadores deben proveer información acerca de las distintas áreas de la entidad.
 - Se deberán elaborar los indicadores requeridos para medir lo esencial.
 - Los indicadores deberán medir los principios de eficiencia, eficacia, calidad y economía.
 - Los indicadores deberán permitir conocer el desempeño de los procesos.
 - Los indicadores deben mostrar el grado de avance en el logro de los objetivos establecidos a mediano y largo plazo.
 - El número de indicadores establecidos debe ser proporcional a la capacidad de control.
 - Formular el indicador para medir el producto u objetivo y describir la fórmula de cálculo. Implica definir los elementos del indicador que presentan a continuación:
 - Nombre. Debe ilustrar lo que se desea medir, de tal forma que cualquier persona identifique su finalidad.
 - Fórmulas. Estas que permitirán la medición, al utilizar cálculos matemáticos entre variables cuyo resultado debe ser lo que el indicador lleva por nombre.
 - Fuentes de información. Estas deberán proporcionar la información de las variables que requieren las fórmulas.
 - Supuestos. Representan los puntos de referencia para determinar si se logra el objetivo.
 - Validar los indicadores aplicando criterios técnicos. Para que un indicador sea válido deberá estar relacionado con la misión, permitir la medición de resultados intermedios y finales, medible, válido, confiable, útil y reconocerá las personas responsables de su cumplimiento.
 - Recopilar los datos. La información puede provenir de la información financiera, estadísticas de producción, encuestas, benchmarking, etc.
 - Establecer las metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición. Las metas expresan el nivel de desempeño deseado, el cual puede ser medible, alcanzable y se vincula con los indicadores.
 - Señalar la fuente de los datos. Los datos pueden ser obtenidos de registros internos, estadísticas oficiales y/o investigaciones de terceros.
 - Establecer supuestos. Son supuestos no controlables por la empresa, como lo son tipos de cambio, condiciones climatológicas, cambios políticos y culturales, etc.
 - Evaluar: establecer referentes comparativos y establecer juicios. Trata de dar seguimiento al comportamiento de los indicadores de forma periódica, para realizar un análisis de los cambios, y a partir de los resultados determinar si su desempeño es el esperado o bien, es apropiado considerando el giro del ente, para posteriormente tomar decisiones.
 - Comunicar e Informar el desempeño logrado. El desempeño evaluado mediante los indicadores deberá ser informado a la administración mediante reportes en una periodicidad determinada previamente.
- ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)**
- Es una metodología para el análisis del contexto y características internas de las empresas, con el objeto de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y poder determinar su situación real. Las fortalezas y debilidades son consideradas aspectos internos, ya que están relacionados con los recursos disponibles y áreas funcionales, mientras que las debilidades son de naturaleza externa a la entidad, como lo son la economía, política, cultura, marco legal, tecnología, entre otros. (Ballesteros, Verde, Costabel, Sangiovanni, Dutra, Rundie & Bazán, 2010).
- Ballesteros et al (2010) definen las variables del análisis FODA como se muestra a continuación:
- Fortalezas: son funciones sobre las que la entidad tiene control y realiza de forma correcta, de tal forma que genera valor que se refleja en sus recursos humanos, activos físicos, procesos, imagen institucional, relaciones, etc.
 - Debilidades: son situaciones en las que la empresa no se desempeña bien, y que la ponen en desventaja frente a su competencia, e incluso le pueden mostrar poco atractiva para inversores y clientes.
 - Oportunidades: situaciones del entorno de los que la organización puede tomar ventaja para lograr sus objetivos.
 - Amenazas: contrario a las oportunidades, son situaciones del entorno de las que se tiene poco o nulo control y dificultan al ente el logro de sus objetivos.
- El FODA es considerado una herramienta para la elaboración de planes estratégicos, puesto que sus hallazgos ayudan a la formulación de estrategias (Ramírez, 2017), mismas que, de acuerdo con Rodríguez (2001) se pueden clasificar en cuatro grupos:
- Estrategias DA. Buscan minimizar las debilidades y amenazas.
 - Estrategias DO. Su finalidad es reducir las debilidades y tomar ventaja de las oportunidades.
 - Estrategias FA. Se formulan para maximizar las fortalezas de tal manera que ayuden a mitigar las amenazas.
 - Estrategias FO. Representan situaciones en las que se puede hacer uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

El proceso de generar estrategias mediante los cuatro grupos descritos anteriormente también es conocido como matriz CAME, cuyas siglas nacen de su finalidad de Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explorar oportunidades (Torres, s. f.).

En este capítulo se describieron algunos métodos para la elaboración de planes estratégicos y los elementos básicos que los componen con la finalidad de que el lector tenga la posibilidad de comprender el desarrollo del presente proyecto de investigación, así como los resultados y conclusiones del mismo.

MÉTODO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se llevó a cabo una investigación descriptiva de diseño no experimental con carácter cualitativo, ya que en esta se recopiló información del sujeto y su entorno para el desarrollo del proyecto de investigación.

PARTICIPANTES

El sujeto a estudiar es el Centro de Especialidades y de Diagnóstico Integral en Pequeñas Especies, localizado en el campus Nánari del Instituto Tecnológico de Sonora, en Ciudad Obregón, Sonora, empresa cuyo giro es de servicios médicos especializados en mascotas. Fue constituido en el año 2008 y está conformado por un empleado, el cual funge como médico a cargo. Además, cuenta con la participación de alumnos de medicina veterinaria y zootecnia mediante programas de prácticas profesionales y servicio social, mismos que realizan funciones de apoyo al mismo tiempo que fortalecen las competencias adquiridas en su programa educativo. Al momento sigue en funciones, sin embargo, de marzo 2019 a marzo de 2022 el centro se mantuvo cerrado debido a las medidas precautorias derivadas de la contingencia sanitaria por COVID-19.

MATERIALES

Para la recopilación de información confiable y certera se aplicó el instrumento denominado “Diagnóstico integral de la organización” mediante una entrevista con el médico encargado del centro, este se divide en siete áreas, que son: administración, finanzas, producción, medio ambiente, calidad, mercadotecnia y recursos humanos. En cada una de estas desprenden ítems que tienen el objetivo de conocer la situación actual que guarda la empresa. El instrumento se aplica a las empresas que son contactadas por el Departamento de vinculación del ITSON y que requieren de una consultoría de negocios. Este instrumento se utiliza desde 2016 y se ha aplicado a pequeñas empresas de la localidad a través de las prácticas profesionales.

Así mismo, se utilizó una matriz FODA y una matriz CAME para establecer objetivos estratégicos.

También se integró un Balance Scorecard que incluye las cuatro perspectivas (financiera, del cliente, procesos y aprendizaje), para que de acuerdo Kaplan & Norton (1996) “la dirección construya un consenso sobre la vi-

sión y estrategia de la organización”, con indicadores clave de desempeño propuestos por Bernard Marr (2014).

Por otro lado, se empleó información secundaria con bases de datos estadísticas del INEGI, en específico del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

Esta información fue necesaria para la elaboración del plan estratégico del Centro de Especialidades y Diagnóstico Integral de Pequeñas Especies.

PROCEDIMIENTO:

1. Se estableció comunicación con el jefe del Departamento de Ciencias Agronómicas y Veterinarias del ITSON para proponer el desarrollo de un plan estratégico para el CEDIPE, utilizando en lo general, la metodología propuesta por Martínez y Milla (2015).
2. Una vez autorizada la solicitud del punto anterior, se procedió a analizar la visión, misión y valores para verificar si estos congruentes a las intenciones que la organización tiene en la actualidad.
3. Para el análisis del entorno general, se implementó un diagnóstico organizacional mediante una entrevista con el Médico encargado del centro, que permitió conocer los factores internos y externos del ente.
4. Con la información obtenida mediante el instrumento del punto anterior de elaboró un FODA.
5. Se estructuró una matriz CAME a partir de la relación de los elementos que integran el análisis FODA para el establecimiento de objetivos estratégicos medibles con sus respectivos indicadores, que a su vez permitirán la corrección de las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades (Hernández, 2012).
6. Se eligieron los objetivos estratégicos que se generaron por medio de la Matriz CAME, que tenían potencial para generar valor a la entidad, y con ellos se integró un Balance Scorecard como un sistema de planeación estratégica conforme las cuatro perspectivas.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

El presente inicia con la implementación de la metodología de Martínez y Milla (2015) para la elaboración de un plan estratégico, mismo que consta de tres etapas: análisis, diagnóstico y elección de estrategias

La primera etapa se divide en dos fases, iniciando con el análisis de las metas, las cuales se evidencian mediante la visión, misión y valores, que en el caso concreto del CEDIPE, deben estar alineados a los establecidos en el plan de desarrollo institucional vigente de ITSON. Mientras que la segunda trata del análisis del entorno interno y externo, para lo que se utilizó un diagnóstico organizacional.

Para el diagnóstico estratégico se utilizó la herramienta FODA y la matriz CAME, que permitieron el desarrollo de objetivos estratégicos a través de vinculación y priorización de las variables del entorno micro y macro, conforme a las metas de la entidad.

En la última etapa de implementación de la estrategia, se integró un cuadro de mando integral con la finalidad de que los responsables del centro, como la Dirección de Planeación del ITSON puedan aplicar los objetivos estratégicos propuestos en pro de la mejora continua.

VISIÓN

Actualmente el centro no cuenta con una visión, por lo que se procedió a analizar la correspondiente al ITSON para poder desarrollar una acorde a su filosofía, en coordinación con el Departamento de Ciencias Agronómicas y Veterinarias del ITSON y el médico responsable

del centro.

VISIÓN ITSON 2021

Ser una universidad que contribuya a la mejora de la calidad humana y al desarrollo nacional y global. Reconocida internacionalmente por las aportaciones pertinentes a la ciencia, tecnología, deporte, arte y cultura que desarrollan estudiantes, personal académico y administrativo, egresados y demás grupos de interés externos, al vincularse para construir oportunidades en contextos dinámicos y complejos.

VISIÓN CEDIPE

Ser el centro de especialidades innovador en el diagnóstico y tratamiento de pequeñas especies del sur de Sonora, reconocidos por aplicar las mejores prácticas internacionales en la atención médica y el desarrollo de talentos por medio de la generación de conocimiento científico con compromiso social.

MISIÓN

Se cuenta con una misión alineada a la correspondiente al ITSON que fue desarrollada por Martínez et al (2008), sin embargo, para el plan de desarrollo institucional (PDI) 2021-2024 la misión fue actualizada, por lo que ha sido necesario desarrollar en conjunto con los responsables del Centro una nueva misión que sea congruente con dicho plan. Para ello se le presentó una propuesta inicial al jefe del Departamento de Ciencias Agronómicas y Veterinarias del ITSON y a la médico responsable del CEDIPE, quienes proporcionaron retroalimentación y se mejoró, quedando como se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6. Misión ITSON y CEDIPE

| Misión Año | Misión ITSON | Misión CEDIPE |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2008 | El ITSON, a través de alianzas, apoya y asegura que las comunidades regionales aplican conocimiento y tecnología que permite el desarrollo exitoso de su infraestructura cultural, social, económica, resultando un en un ambiente que provee vida sustentable y oportunidades a sus habitantes. | En la Clínica CEDIPE se aplica el conocimiento y tecnología relacionada con el ámbito de la medicina de pequeñas especies a favor de la comunidad regional contribuyendo a la infraestructura cultural, social y económica en pro de una vida sustentable y de oportunidades. |
| 2021 | El Instituto Tecnológico de Sonora es una universidad pública, autónoma y socialmente comprometida con formar profesionistas con ética, integridad, competencia internacional, habilidad emprendedora y empatía ante la realidad social; utilizando modelos educativos incluyentes e innovadores. El Instituto transfiere los beneficios de la ciencia, tecnología, salud, cuidado del medio ambiente, cultura y deporte a la sociedad; evoluciona e innova en la generación de soluciones a problemas del entorno, el desarrollo de la economía y el bienestar, con un modelo de gestión eficiente y transparente basado en la armonía, la justicia y el equilibrio que coadyuve en la mejora de la calidad de vida de sus integrantes e incida en el desarrollo sostenible e intercultural del país. | La clínica CEDIPE provee servicios a la sociedad a través del ejercicio ético, integral y más actualizado de la medicina aplicada a las pequeñas especies en aras de mejorar la calidad de vida de las familias y sus mascotas, así como la formación integral de alumnos del programa educativo de medicina veterinaria y zootecnia. |

Fuente: Elaboración propia

VALORES

El centro debe adoptar los valores de la universidad, mismos que se presentan a continuación y fueron obtenidos de la actualización del marco estratégico ITSON 2021 publicados en su sitio web oficial.

VALORES DEL ITSON

- Responsabilidad. Cumplir oportuna y eficientemente con las actividades y compromisos, siendo cada persona responsable de sus propias decisiones.
- Respeto. Prevalecer el respeto hacia las personas, ideas e instituciones reconociendo sus cualidades, méritos y valor particular en forma incluyente y justa.
- Integridad. Ser congruentes en el decir y el hacer conforme a principios éticos.
- Perseverancia. Mantenerse constante en un proyecto o actividad iniciada, esforzándose continuamente a pesar de los obstáculos.

VALORES ORGANIZACIONALES

- Trabajo en Equipo. Ser una comunidad universitaria

que fomenta en sus integrantes el trabajo en equipo para generar un ambiente armónico, solidario y con un sentido de pertenencia que sea el soporte para la toma de decisiones colegiadas

- Liderazgo. Influir positivamente en los demás con nuestro liderazgo para dirigir los esfuerzos al cumplimiento de objetivos comunes.
- Servicio. Ofrecer un servicio de excelencia, con amabilidad y proactividad, atendiendo las necesidades de la sociedad; conscientes de que la calidad de nuestras acciones genera un impacto positivo en la comunidad.
- Compromiso social. Asumir la responsabilidad de transformar el entorno, conservar y mejorar el medio ambiente, promover el desarrollo cultural y económico en beneficio de la sociedad.

FODA

Tras la aplicación del diagnóstico organizacional se utilizaron los hallazgos para llevar a cabo análisis FODA que se representa de manera gráfica en la Tabla 7.

Tabla 7. FODA

| | Fortalezas | Debilidades |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambiente interno | <p>Cuenta con el respaldo de una institución de educación superior.</p> <p>Tiene equipo especializado para el diagnóstico.</p> <p>Mantiene convenio de trabajo uno de los laboratorios de diagnóstico patológico más importantes de la localidad.</p> <p>Presta servicio de incineración colectiva de cadáveres de mascotas.</p> <p>Brinda espacio para que a estudiantes de la licenciatura de medicina veterinaria realicen su servicio social y prácticas profesionales.</p> | <p>Solo cuenta con un médico responsable.</p> <p>No aprovecha al máximo su capacidad instalada.</p> <p>Sus operaciones se limitan al calendario escolar del ITSON</p> <p>No presta servicio personalizado de incineración de mascotas.</p> <p>Falta de generación de informes financieros, ya que solo se generan consolidados con el ITSON, ya que está constituido como un proyecto autosustentable y no como una unidad de negocios.</p> <p>Falta de control de costos unitarios</p> |
| Ambiente externo | <p>Oportunidades</p> <p>No existe una entidad en el noroeste de México que tenga un banco de sangre para mascotas</p> <p>Los competidores ofrecen a la venta productos y servicios complementarios, como alimento y accesorios para las mascotas.</p> <p>Actualmente no se implementan campañas de difusión masivas en redes sociales que promuevan sus servicios.</p> <p>4. La población carece de información sobre tenencia responsable</p> | <p>Amenazas</p> <p>Competencia informal y no especializada ofrece servicios y productos a menor precio.</p> <p>La competencia ofrece productos y servicios complementarios, como planes de medicina preventiva, estética canina, cremación individual, venta de alimento, collares y correas.</p> <p>El entorno económico es desfavorable para la capacidad adquisitiva de sus clientes.</p> <p>Nuevos competidores que ofrecen los mismos productos y servicios.</p> <p>Los competidores utilizan medios masivos de comunicación para publicitarse.</p> |

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ CAME

A partir del análisis FODA se procedió a realizar una asociación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para estructurar objetivos estratégicos que permitan aprovechar la ventaja competitiva de la entidad y afrontar las amenazas.

Tabla 8. Matriz CAME

| Ambiente interno | Fortalezas | Debilidades |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambiente externo | F1) Cuenta con el respaldo de una institución de educación superior. F2) Tiene equipo especializado para el diagnóstico. F3) Mantiene convenio de trabajo uno de los laboratorios de diagnóstico patológico más importantes de la localidad. F4) Presta servicio de incineración colectiva de cadáveres de mascotas. F5) Brinda espacio a estudiantes de la licenciatura de medicina veterinaria. | D1) Solo cuenta con un médico responsable. D2) No aprovecha al máximo su capacidad instalada. D3) Sus operaciones se limitan al calendario escolar del ITSON D4) No presta servicio personalizado de incineración de mascotas. D5) Falta de generación de informes financieros, ya que solo se generan consolidados con el ITSON, ya que está constituido como un proyecto auto-sustentable y no como una unidad de negocios. D6) Falta de control de costos unitarios |
| Oportunidades | Estrategias FO | Estrategias DO |
| O1) No existe una entidad en el noroeste de México que tenga un banco de sangre para mascotas O2) Los competidores ofrecen a la venta productos y servicios complementarios, como alimento y accesorios para las mascotas O3) Actualmente no se implementan campañas de difusión masivas en redes sociales que promuevan sus servicios. O4) La población local carece de información sobre tenencia responsable | E1) Implementar campañas de difusión masivas en redes sociales de sus servicios enfatizando que forma parte de la estructura ITSON y que trabaja con el laboratorio Diagnósticos Integrales en Patología Animal, S.C. (O3,F1 y F3) E2) Coordinar esfuerzos con los estudiantes que realizan prácticas y servicio social para hacer campañas tenencia responsable.(O4 y F5) E3) Estudiar la viabilidad económica y formativa de la incorporación de un banco de sangre para perros.(O1, F5) | E1) Prestar el servicio personalizado de incineración de mascotas y vender alimentos balanceados para captar más recursos financieros y fortalecerse como competidor en el mercado de servicios y productos especializados para mascotas. (O2 y D4) E2) Contratar un segundo médico para extender los días de atención a los establecidos como hábiles en la Ley Federal del Trabajo para estar a la par de los competidores. (O2,D3 y D1) |
| Amenazas | Estrategias FA | Estrategias DA |
| A1) Competencia informal y no especializada ofrece servicios y productos a menor precio. A2) La competencia ofrece productos y servicios complementarios, como planes de medicina preventiva, estética canina, cremación individual, venta de alimento, collares y correas. A3) El entorno económico es desfavorable para la capacidad adquisitiva de sus clientes. A4) Nuevos competidores que ofrecen los mismos productos y servicios. A5) Los competidores utilizan medios masivos de comunicación para publicitarse. | E1) Fortalecer la imagen del centro ante la sociedad utilizando el respaldo de ITSON como distintivo en la difusión masiva de sus servicios. (A1, A5 y F1) E2) Promover las pruebas de diagnóstico que se realizan con el equipo especializado disponible, para que al incrementar su uso se distribuyan los costos y mantengan los precios asequibles a la mayoría de las familias. (A1, A3, A5 y F5) | E1) Promover los servicios del centro para aprovechar al máximo su capacidad instalada y prorratear costos, y de esta forma mantener los precios asequibles a la mayoría de las familias y sean similares o menores a la competencia. (A1,A3,A4,A5 y D2) E2) Generar informes financieros básicos y de costos unitarios para valorar la posibilidad de convertirse en una unidad de negocios y favorecer la toma de decisiones relacionadas con la competencia, los servicios ofertados y el entorno económico (A1, A2, A3, D5 y D6) |

Fuente: Elaboración propia

El ITSON estableció cinco ejes rectores para su PDI 2021-2024, los cuales tienen objetivos estratégicos que indican los resultados esperados en dicho periodo, siendo los Ejes 1, 3 y 4 a los que el CEDIPE puede contribuir con las estrategias emanadas de la matriz CAME.

El Eje Rector 1 se denomina “Educación de excelencia: Ciudadanos y profesionistas competentes, íntegros, emprendedores y socialmente responsables que contribuyan a la transformación positiva de la sociedad”, y tiene ocho objetivos estratégicos, de los que el CEDIPE aporta a los siguientes tres para su logro por medio de sus

actividades:
 Objetivo estratégico 1.1. Asegurar que la oferta educativa sea de calidad y pertinente a las necesidades de la sociedad

Objetivo estratégico 1.2 Garantizar el logro del perfil de egreso

Objetivo estratégico 1.3 Mejorar el rendimiento escolar de los alumnos.

Partiendo de que el objetivo primordial del centro es el desarrollo de habilidades y conocimientos actualizados en medicina de pequeñas especies de los alumnos del programa educativo (PE) de Medicina Veterinaria y Zootecnia, a través de la práctica, y que el perfil de egreso de este es “El egresado de Medicina Veterinaria y Zootecnia será capaz de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad aplicando sus conocimientos, habilidades y aptitudes para apoyar el desarrollo en un ambiente sustentable.” (ITSON, 2016), se puede concluir que el CEDIPE contribuye a que a la calidad de la oferta educativa del ITSON, a que los alumnos logren el perfil de egreso y mejoren su rendimiento escolar al poner en práctica lo que han aprendido en cursos teóricos.

Por otra parte, el CEDIPE por medio de la oferta de servicios de diagnóstico y prescripción de alternativas terapéuticas que el centro ofrece a la comunidad aporta al Eje Rector 3. Extensión universitaria y proyección social: Servicios universitarios que transfieran los beneficios de la ciencia, tecnología, cultura, deporte y habilidades para la vida, en bienestar de la comunidad específicamente en el Objetivo estratégico 3.2 Fortalecer la vinculación con los sectores y grupos de interés de la Institución.

Por último, si el centro emitiera información financiera útil para la toma de decisiones puede contribuir al Eje rector 4. Gestión administrativa con enfoque en resultados: Gestión y gobernanza institucional eficiente y socialmente responsable que permita el adecuado crecimiento profesional de la comunidad universitaria, en su Objetivo estratégico 4.4 Garantizar la sostenibilidad financiera de la Institución.

Con la finalidad de visualizar de manera gráfica y ordenada la posible contribución del CEDIPE por medio de sus actividades y las estrategias generadas en la matriz CAME a los ejes rectores y objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional antes descritos, se integró la Tabla 9. Objetivos estratégicos y estrategias

Tabla 9. Objetivos estratégicos y estrategias

| Eje | Objetivos estratégicos ITSON | Estrategias CEDIPE |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Educación de excelencia: Ciudadanos y profesionistas competentes, íntegros, emprendedores y socialmente responsables que contribuyan a la transformación positiva de la sociedad | 1.1. Asegurar que la oferta educativa sea de calidad y pertinente a las necesidades de la sociedad. | Estrategia 1: Coordinar esfuerzos con los estudiantes que realizan prácticas y servicio social para hacer campañas tenencia responsable |
| | 1.2 Garantizar el logro del perfil de egreso. | Estrategia 1: Estudiar la viabilidad económica y formativa de la incorporación de un banco de sangre para perros |
| | 1.3 Mejorar el rendimiento escolar de los alumnos | |
| 3. Extensión universitaria y proyección social | 3.2 Fortalecer la vinculación con los sectores y grupos de interés de la Institución. | Estrategia 1: Implementar campañas de difusión masivas en redes sociales de sus servicios enfatizando que forma parte de la estructura ITSON y que trabaja con el laboratorio Diagnósticos Integrales en Patología Animal, S.C. |
| | | Estrategia 2: Prestar el servicio personalizado de incineración de mascotas y vender alimentos balanceados para captar más recursos financieros y fortalecerse como competidor en el mercado de servicios y productos especializados para mascotas. |
| | | Estrategia 3: Contratar un segundo médico para extender los días de atención a los establecidos como hábiles en la Ley Federal del Trabajo para estar a la par de los competidores. |
| | | Estrategia 4: Fortalecer la imagen del centro ante la sociedad utilizando el respaldo de ITSON como distintivo en la difusión masiva de sus servicios. |
| | | Estrategia 5: Promover las pruebas de diagnóstico que se realizan con el equipo especializado disponible, para que al incrementar su uso se distribuyan los costos y mantengan los precios asequibles a la mayoría de las familias. |
| | | Estrategia 6: Promover los servicios del centro para aprovechar al máximo su capacidad instalada y prorratear costos, y de esta forma mantener los precios asequibles a la mayoría de las familias y sean similares o menores a la competencia. |
| 4. Gestión administrativa con enfoque en resultados | 4.4 Garantizar la sostenibilidad financiera de la Institución. | Estrategia 1: Generar informes financieros básicos y de costos unitarios para valorar la posibilidad de convertirse en una unidad de negocios y favorecer la toma de decisiones relacionadas con la competencia, los servicios ofertados y el entorno económico |

Nota: Elaboración propia con apoyo de información del Plan de Desarrollo Institucional 2021- 2024

4.1.6. Balance scorecard

como los indicadores que permitirán medir el nivel de logro.

Una vez definidos los objetivos estratégicos del centro se procedió a establecer las metas y responsables, así

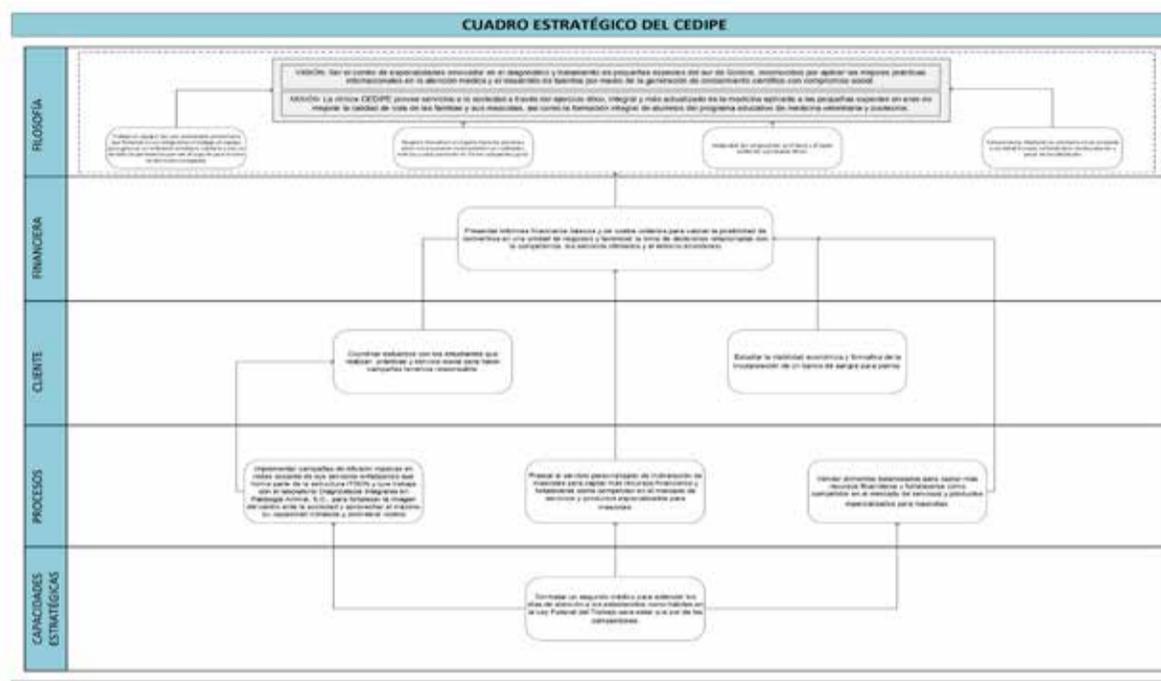
Tabla 10. Balance scorecard

| Perspectiva | Objetivos institucionales | Estrategias CEDIPE | Indicadores | Metas anuales | Semaforización | | | Responsable | Iniciativas |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | | Verde | Amarillo | Rojo | | |
| De clientes | 1.1. Asegurar que la oferta educativa sea de calidad y pertinente a las necesidades de la sociedad. | 1. Campañas de tenencia responsable. Coordinar esfuerzos con los estudiantes que realizan prácticas y servicio social para hacer campañas tenencia responsable | Realizar una campaña semestral sobre tenencia responsable de la que se capacite a 500 personas en temas de tenencia responsable. | 1,000 personas | >1,000-800 | 799-500 | <500 | Médico responsable y jefe del Departamento de Ciencias Agronómicas y Veterinarias | Coordinar esfuerzos con la academia de bienestar animal del PE de MVZ |
| | 1.2 Garantizar el logro del perfil de egreso. | 2. Estudios de viabilidad en nuevos servicios. Estudiar la viabilidad económica y formativa de la incorporación de un banco de sangre para perros | Llevar a cabo un análisis que emita como resultado una proyección de cuántos alumnos se beneficiarían con este proyecto, y la posible cantidad de servicios que demandaría el mercado. | 1 Estudio | 1 | 0 | 0 | Médico responsable y jefe del Departamento de Ciencias Agronómicas y Veterinarias | |
| | 1.3 Mejorar el rendimiento escolar de los alumnos | | | | | | | | |
| De procesos | 3.2 Fortalecer la vinculación con los sectores y grupos de interés de la Institución. | 3. Incrementar la difusión en redes sociales. Implementar campañas de difusión masivas en redes sociales de sus servicios enfatizando que forma parte de la estructura ITSON y que trabaja con el laboratorio Diagnósticos Integrales en Patología Animal, S.C., para fortalecer la imagen del centro ante la sociedad y aprovechar al máximo su capacidad instalada y prorratear costos | Hacer una publicación en la fan page oficial de ITSON una vez cada quince días promoviendo los servicios del centro, que alcance al menos 500 espectadores | 13,000 vistas en Facebook | >13,000 | 12,999-10,000 | <10,000 | Médico responsable y jefe del Departamento de Ciencias Agronómicas y Veterinarias | Coordinar esfuerzos con el departamento de mercadotecnia de ITSON |
| | | | Hacer una publicación en la fan page oficial de CEDIPE diaria promoviendo sus servicios, que alcance al menos 50 espectadores | 18,250 vistas en Facebook | >18,250 | 18,249-15,000 | <15,000 | Médico responsable y jefe del Departamento de Ciencias Agronómicas y Veterinarias | |
| | | | Hacer una publicación en la fan page oficial de CEDIPE diaria promoviendo sus servicios, que obtenga al menos 10 interacciones. | 3,650 interacciones | >3,650 | 3,649-2,920 | <2,919 | Médico responsable y jefe del Departamento de Ciencias Agronómicas y Veterinarias | |
| | 4A. Analizar nuevos servicios para captar recursos financieros. Prestar el servicio personalizado de incineración de mascotas para captar más recursos financieros y fortalecerse como competidor en el mercado de servicios y productos especializados para mascotas. | Prestar al menos un servicio de incineración individual semanalmente | 365 | >365 | 364-292 | <291 | Médico responsable y jefe del Departamento de Ciencias Agronómicas y Veterinarias | Coordinar esfuerzos con el departamento de laboratorios, quienes tienen asignados como propio el horno incinerador | |
| | 4B. Analizar nuevos servicios para captar recursos financieros. Vender alimentos balanceados para captar más recursos financieros y fortalecerse como competidor en el mercado de servicios y productos especializados para mascotas. | Vender al menos un bulto de alimento balanceado semanalmente | 52 | >52 | 51-41 | <41 | Médico responsable y jefe del Departamento de Ciencias Agronómicas y Veterinarias | Coordinar esfuerzos con la dirección de planeación institucional de ITSON para la aprobación del presupuesto para adquirir estas mercancías. | |
| De capacidades estratégicas | 5. Extender días de atención. Contratar un segundo médico para extender los días de atención a los establecidos como hábiles en la Ley Federal del Trabajo para estar a la par de los competidores. | Contratar un segundo médico | 1 | 1 | <1 | <1 | Médico responsable y jefe del Departamento de Ciencias Agronómicas y Veterinarias | Coordinar esfuerzos con la dirección de planeación institucional y departamento de personal de ITSON para la aprobación del techo presupuestal para esta contratación. | |
| Financiera | 4.4 Garantizar la sostenibilidad financiera de la Institución. | Generar controles financieros. Presentar informes financieros básicos y de costos unitarios para valorar la posibilidad de convertirse en una unidad de negocios y favorecer la toma de decisiones relacionadas con la competencia, los servicios ofertados y el entorno económico | Se genera estado de situación financiera y estado de resultados mensualmente. | 100% | 100-75% | 74-50% | <50% | Médico responsable | Colaborar con el departamento de contabilidad para que en este se elaboren los informes. |

Nota: Elaboración propia con apoyo de Kaplan y Norton (2005).

A continuación, se presenta una versión del cuadro de mando en la que se muestra la forma en que las estrategias de cada perspectiva se relacionan y contribuyen a la filosofía del centro.

Tabla 11. Cuadro de mando del CEDIPE



Nota: Elaboración propia con apoyo de Martínez y Milla (2005)

DISCUSIONES

El CEDIFE tiene su origen en la necesidad del ITSON de acreditar la calidad del programa educativo de Medicina Veterinaria y Zootecnia, proceso que se lleva a cabo a través del Consejo Nacional de Educación de la Medicina Veterinaria y Zootecnia, A.C. (CONEVET), el cual, en el capítulo quinto de su manual de acreditación establece como requisito obligatorio para los programas objetos de acreditación contar con Hospital o Clínica tanto de pequeñas como de grandes especies.

Algunas universidades con programas educativos acreditados por el CONEVET son la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Autónoma de Baja California, Universidad Veracruzana, Universidad de Guadalajara, Universidad Autónoma de Nuevo León y Universidad Nacional Autónoma de México, destacándose algunas de estas por prestar servicios en sus clínicas de pequeñas especies como intervenciones con anestesia inhalada, endoscopia, servicios especializados en neurología, cardiología y oftalmología, cuidados hospitalización y pensión las 24 horas, venta de alimentos, entre otros.

Si bien, en sus inicios el CEDIFE contaba con el quirófano mejor equipado del Sur de Sonora, en la actualidad dista de serlo debido a que este no ha sido renovado, a la vez que no han incorporado nuevos servicios, lo que puede mermar la retención clientes, ya que como afirma Meráz (2016), estos están en la constante búsqueda de mejorar la calidad de vida de sus mascotas por medio de servicios especializados en medicina veterinaria.

El ITSON utiliza la planeación estratégica para integrar su plan de desarrollo institucional conforme a la planeación basada en resultados que se aplica en el gobierno federal, sin embargo, parte de los hallazgos de este trabajo destacan que el Centro de Especialidades en Diagnóstico Integral de Pequeñas Especies no cuenta con los elementos básicos de la planeación estratégica que establecen Martínez y Milla (2005) (visión, misión, valores y objetivos estratégicos) alineados al PDI 2021-2024.

Al momento de iniciar la estructura del plan se identificó que el CEDIFE no contaba con una visión, pero sí con una misión, la cual no se presenta físicamente en un lugar visible para los colaboradores, pero esta nunca les fue presentada por la administración ni había sido actualizada desde 2008, contrario a lo que sugiere Da Silva (2018), quien comenta que la misión debe ser conocida por todos los colaboradores de la empresa para que estos entiendan como las actividades que realizan en sus puestos aportan al logro de los objetivos de la misma.

Para el establecimiento de objetivos estratégicos fue necesario desarrollar un análisis FODA y una matriz CAME, obteniendo información por medio de la aplicación de un instrumento organizacional que indaga en las áreas de administración, finanzas, producción, medio ambiente, calidad, mercadotecnia y recursos humanos.

Esta investigación reveló que el CEDIFE genera escasa información financiera, lo que limitó el análisis e hizo notable un área de oportunidad, ya que, de acuerdo con el Consejo Mexicano de Normas de Información Finan-

ciera, A.C. (2023) la información financiera tiene como objetivo brindar elementos confiables y suficientes para hacer con ella predicciones sobre el comportamiento de la entidad, y con base a estas puedan tomar decisiones los usuarios de la información.

Así mismo, permitió visibilizar que para las actividades relacionadas con mercadotecnia y recursos humanos el ente es totalmente dependiente de los departamentos homólogos del ITSON, a lo que Osterwalder y Pigneur (2011) comentan que el capital humano se considera como un recurso clave ya que permite que la entidad pueda ofrecer una propuesta de valor a ofrecer al mercado.

Es importante resaltar que el CEDIPE forma parte de la estructura de una entidad de gobierno, que a diferencia de un ente privado su objetivo principal no es obtener

ingresos superiores a sus egresos para obtener utilidades, si no obtener mayores ingresos para ser autosostenible y continuar brindando servicios a la comunidad, y que sus ahorros se puedan utilizar para el equipamiento y mantenimiento del centro.

Ahora bien, para alcanzar los objetivos establecidos se crearon estrategias, y para medir el avance de logro, indicadores, mismos que fueron incorporados a un cuadro de mando integral, en el que se resalta la importancia de la coordinación de esfuerzos con distintas áreas de la Institución tales como el departamento de mercadotecnia, departamento de laboratorios y la dirección de planeación institucional, ya que como lo señala Marr (2014), es indispensable que se conozcan a detalle las necesidades de la entidad para poder generar indicadores que permitan lograr los objetivos propuestos en torno a las perspectivas financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y conocimiento.

CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo elaborar un plan estratégico a un hospital veterinario de especialidades y de diagnóstico para mascotas, que permita la maximización de su ventaja competitiva a través del análisis detallado del sector, las fortalezas y debilidades del centro, para el cumplimiento de las necesidades del mercado y su visión estratégica, mismo que se creó para dar respuesta a la pregunta de investigación ¿De qué manera el hospital veterinario de especialidades y de diagnóstico para mascotas del ITSON puede lograr los objetivos y las metas que le permitan el posicionamiento y crecimiento en el mercado?.

El plan estratégico se desarrolló mediante la recopilación de información que es de dominio público y otra que se encontraba en posesión de los responsables del CEDIPE, y el seguimiento de la metodología. Es importante destacar que una de las limitantes fue la escasa información financiera que genera el ente estudiado, provocando que gran parte del instrumento de diagnóstico relacionada con esta área no pudiera responderse, lo que a su vez limitó el análisis y el desarrollo de estrategias.

En la implementación del plan estratégico es posible que el ente tenga que invertir un mayor tiempo al aplicar las estrategias relacionadas con la difusión de sus servicios a la comunidad y las de asignación de presupuesto, ya que para esto requiere hacer gestiones con otros departamentos funcionales del ITSON.

Con los resultados del presente estudio se espera que los responsables del CEDIPE tengan información relevante de su entorno para tomar decisiones en cuanto

a la dirección de sus operaciones para el logro de sus objetivos.

Se puede concluir que el objetivo inicialmente establecido se alcanzó, ya que el producto final es un plan estratégico que contempló un análisis de las variables internas y externas del CEDIPE, mismas que permitieron la creación de estrategias cuya implementación pueden contribuir al logro su misión y visión.

El desarrollo de este proyecto contribuye a reforzar la importancia del uso de herramientas estratégicas como lo son el FODA, CAME, objetivos e indicadores de desempeño para establecer y medir el logro de los objetivos de las entidades independientemente de su giro y finalidad.

Tras el análisis del marco referencial y los resultados obtenidos en esta investigación se recomienda lo siguiente:

Socializar periódicamente con la dirección y colaboradores el marco filosófico de la entidad, para que estos confirmen si este estando acorde a la realidad actual de la entidad y refleja su razón de ser.

Generar información financiera que suficiente y relevante que permita generar estados financieros a los cuales se les puedan aplicar técnicas de análisis financiero básicas como porcentajes integrales, tendencias, razones de liquidez, endeudamiento y de operación para tener más elementos para toma de decisiones.

Una vez implementadas las estrategias dar seguimiento

a los indicadores de desempeño para medir el alcance de los objetivos.

gico al menos una vez cada sexenio, que es cuando cambia el plan nacional de desarrollo, al cual deben todos los entes públicos alinear sus objetivos.

Practicar un nuevo análisis del marco filosófico y estraté-

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, M. R. (2016). MEGATENDENCIAS 2040. *Revista Publicando*, 3(9), 409-434.
- Alcocer Vela, F. G., Silva Flores, O. F., & Varela García, C. M. (2019). Megatendencias y ciudades sostenibles. *Revista De Investigaciones De La Universidad Le Cordon Bleu*, 5(2), 7-17. <https://doi.org/10.36955/RIULCB.2018v5n2.001>
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Bogotá: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Atlantic International University. (s.f.). Lección 1: El proceso de administración estratégica. Obtenido de Curso de Administración Estratégica: <http://cursos.aiu.edu/Administraci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.html>
- Atlantic International University. (s.f.). Lección 2: Antecedentes Históricos de la Administración. Obtenido de Curso de Administración: <http://cursos.aiu.edu/Administracion.html>
- Chiavenato, I. (2007). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*. Ciudad de México: McGRAW-HILL/ÍTER AMERICAN A EDITORES.
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., ... & Bazán, L. (2010). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *Revista Uruguaya de enfermería*, 5(2).
- Bonnefoy, J., & Armijo, A. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado 29 de agosto de 2023, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf
- Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A.C. [CINIF]. (2023). *Normas de Información Financiera*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Consejo Nacional de Educación de la Medicina Veterinaria y Zootecnia. (2022). *Manual de Acreditación*. https://www.conevet.org.mx/_files/ugd/e15601_1f8f8db1dd5a48c7975d5703fc4616a4.pdf
- Consulta Mitofsky. (2014). México: las mascotas en nuestros hogares. Recuperado el 20 de abril de 2017, de Consulta Mitofsky: file:///C:/Users/Rosa%20Mar%C3%ADa%20Siguenza/Downloads/20140430_NA_Mascotas.pdf
- Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 152-181.
- Da Silva, T. (14 de diciembre de 2018). Definir la misión, clave del éxito empresarial. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/definir-la-mision-clave-del-exito-empresarial/>
- De la Riva Group. (2011). Conozca a los "perrhijos". Recuperado el 15 de junio de 2016, de De la Riva Group linksightful: <http://www.delarivagroup.com/es/conozca-a-los-perrhijos/>
- Díaz, K., & Gamonal, M. (2019). Perfil del consumidor verde de la generación millennials de universidades privadas de la ciudad de Chiclayo 2018. Obtenido de Repositorio de Tesis USAT: <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2044>
- El Economista. (2014). Crece interés en los servicios para mascotas. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/01/28/crece-interes-servicios-mascotas>
- Ferreira-Herrera, D. C. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107). <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Flores, M. C., & Gómez, D. O. (2008). Algunos modelos de planeación. I Instituto.
- García, M. (2018). *Temas de administración*. México: GAFRA.
- González, C. (2017). 'Perrijos', los nuevos consumidores. Obtenido de Vanity Fair: <http://www.vanityfair.mx/estilo-de-vida/articulos/perrijos-los-nuevos-consumidores/22018>
- Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey. (2009). Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios. Obtenido de Tecnológico de Monterrey: https://portaldoc.itesm.mx/pls/portaldoc/docs/PORA3_1_20012012143549.pdf
- Hamburger, Á. (2007). Ética en los negocios La teoría de los valores en la empresa. *Revista de la Universidad de La Salle*, 2007(44), 122-130.
- Instituto Tecnológico de Sonora. (2014). En ITSON clínica de primer nivel para pequeñas especies. Recuperado el 11 de enero de 2017, de Instituto Tecnológico de Sonora: http://www.itson.mx/Lists/Noticias/DispForm.aspx?ID=1187&utm_content=bufferd5aaf&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer
- Instituto Tecnológico de Sonora. (2016). Médico Veterinario Zootecnista. Recuperado 7 de febrero de 2023, de <https://itson.mx/oferta/mvz/Paginas/mvz.aspx>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). Cuadro de mando integral. *Gestión*, 2.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). La estrategia del océano azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante. Profit Editorial.
- Martin, L., y Lopez, J. (2002). Análisis interno de la empresa. UOC Papers.
- Marr, B. (2014). *Indicadores Clave de Desempeño*. México. Editorial Trillas.
- Martínez Aragón, C., & Arellano González, A. (2019). Las megatendencias y su impacto en el comportamiento de las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 0(28). doi:<http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v0i28.789>
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). La Elaboración de un Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, M., Sañudo, M. y Leyva J. (2008). Propuesta de Planeación Estratégica para Centro de Especialidades en Diagnóstico Integral para

- Pequeñas Especies (CEDIPE). México: Instituto Tecnológico de Sonora, Maestría en Ingeniería y Logística de la Calidad.
- Meráz, A. (20 de agosto de 2016). Los quieren... asegurados; atención médica para mascotas. Obtenido de Excelsior: <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/08/20/1112149>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1995). Biblioteca de Planeación Estratégica Tomo I. México: Prantice Hall.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (2007). Planeación estratégica. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Molina, S. A. P., & Rivera, H. A. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), 89-114.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deustos SA Ediciones.
- Perez, H., Villeda, F., & Munguía, D. (enero de 1992). Enfoque gerencial de planeación estratégica para la integración de áreas funcionales en las empresas de productos lácteos de la zonas central y occidental del país. Obtenido de Universidad Francisco Gavidia: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/handle/11592/7480>
- Ramírez de Aguilar, F. (2014). A partir del 2015, prohibida la venta de animales en casas o puestos. Obtenido de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/sociedad/en-enero-de-2015-entrara-en-vigor-ley-de-proteccion-de-los-animales.html>
- Ramírez, E., & Cajigas, M. (2004). Proyectos de inversión competitivos. Palmira: Universidad Nacional de Colombia.
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- Hernández, M. R. (2012). Matriz dafo o foda: herramienta estratégica con plena vigencia. Universidad de la Salle, Cancún, México.
- Rodríguez Valencia, J. (2001). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: Thomson learning.
- Rosas, S. (2015). Servicios y productos para mascotas, mercado en expansión en Querétaro. Obtenido de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/bajio/servicios-y-productos-para-mascotas-mercado-en-expansion-en-queretaro.html>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2020). Presupuesto basado en Resultados (PbR) y Resultados (PbR) y Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Recuperado el 13 de febrero de 2020, de Secretaría de Hacienda y Crédito Público: http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/present_pbr_sed.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (s.f.). Planeación estratégica. Obtenido de Diplomado en Planeación Basada en Resultados: http://gobnacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-3_planeacion-estrategica.pdf
- Solórzano Solórzano, S. y Alaña Castillo, T. (2015) Planeación estratégica. Machala, Ecuador : Universidad Técnica de Machala.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing. Ciudad de México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Steiner, G. (2012). Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. México: Patria.
- Stubbs, Edgardo Alberto. (2004). Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción. *Ciência da Informação*, 33(1), 149-154. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652004000100018>
- Toniut, H., Arraigada, M., Del Valle Ricci, S., Dondero, M., Pacheco, X., & Quintana, A. (2017). La definición de los valores en la organización: una propuesta metodológica. *Revista Argentina De Investigación En Negocios*, 3(1), 49-58. Consultado de <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/view/V3N1-2a05/10173>
- Torres, M. (s. f.). ANÁLISIS CAME. Universidad de Guadalajara. Recuperado 12 de julio de 2021, de http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3017/Analisis_CAME.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Victoria, J. V. (2008). Análisis estratégico de la empresa. Editorial Paraninfo.

REGISTRO DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO EN UN PRODUCTO TERMINADO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

REGISTRATION OF COST ELEMENTS IN A FINISHED PRODUCT OF AN INDUSTRIAL COMPANY

Karla Vianney Cisneros Islas: Cisnerosvianney32@gmail.com

María Dolores Moreno Millanes: mmoreno@itson.edu.mx

RESUMEN

Para una empresa industrial es importante tener un registro de los elementos del costo permitiendo mantener una organización y buen control al momento de fabricar sus productos. En el presente trabajo, se abordarán los tres elementos del costo y su registro dentro de una empresa industrial que fabrica tacos varios para su venta. Es por ello que se tiene como enfoque una empresa industrial del giro de alimentos, específicamente un restaurante. El objetivo principal es determinar el registro de los elementos del costo en un producto terminado de una empresa industrial con la implementación de un sistema de costos por órdenes de producción para mantener el control de los productos fabricados. Por ello se utilizaron los formatos de los tres elementos del costo (materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación), lo que contribuirá a mantener un mejor control de su producto terminado o su almacén de producto terminado. Posteriormente se hace un prorrateo de cada producto que se fabrica para saber el costo unitario de los productos fabricados. Este proceso se lleva a cabo mediante el correcto registro de los elementos del costo y el sistema de costos adecuado para llegar al objetivo de cumplimiento del sistema de costo seleccionado.

Palabras clave: elementos del costo, sistema de costos por órdenes de producción, empresa industrial.

ABSTRACT:

For an industrial company it is important to have a record of the cost elements, allowing it to maintain organization and good control when manufacturing its products. In this work, the three elements of cost and their registration within an industrial company that manufactures various tacos for sale will be addressed. That is why the focus is on an industrial food business, specifically a restaurant. The main objective is to determine the registration of cost elements in a finished product of an industrial company with the implementation of a cost system by production orders to maintain control of the manufactured products. For this reason, the formats of the three cost elements (raw materials, labor and manufacturing indirect expenses) were used, which will contribute to maintaining better control of your finished product or your finished product warehouse. Subsequently, a proration is made of each product that is manufactured to know the unit cost of the products manufactured. This process is carried out by correctly recording the cost elements and the appropriate cost system to reach the compliance objective of the selected cost system.

Keywords: cost elements, production order cost system, industrial company.

INTRODUCCION

La importancia de una empresa industrial radica en mantener un registro preciso de los elementos de costo, lo que permite un control efectivo de sus almacenes y la producción de sus productos finales. Esto implica desarrollar un sistema de registro que beneficie a la empresa al proporcionar un análisis detallado de los componentes de costo, así como su registro y la selección del sistema de costos por órdenes de producción, que es el más adecuado para una empresa industrial y garantiza un proceso de fabricación eficiente.

Un adecuado registro de materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación brinda un control necesario en el área de producción. En este trabajo, se llevó a

cabo un análisis de una empresa industrial que se dedica a la fabricación y venta de una variedad de productos como tacos de cabeza, cochinita, chicharrón, lengua, machaca y al pastor. Además, se implementó un sistema de costos por órdenes de producción para mejorar la gestión de los almacenes de materia prima y calcular el costo de cada producto terminado, con el objetivo de aumentar la rentabilidad y el control de la producción en el futuro.

ANTECEDENTES

Este proyecto surge debido a la necesidad de una empresa Industrial para organizar la información de los costos asociados a los productos que fábrica, este pro-

yecto no es sólo para conocer el grado de rentabilidad que tiene sobre los productos al ofrecerlos a los clientes, sino para un mejor proceso de producción de los diversos productos de la empresa, acorde a los objetivos de la empresa de ser rentable, crecer y ser sostenible. Para abordar el problema en la empresa, que radica en la falta de un registro de costos en su almacén de productos terminados, por ellos se tiene como objeto implementar un sistema de registro de costos por producto terminado. Esto permitirá determinar con precisión el costo de cada producto final, lo que a su vez contribuirá a mejorar la competitividad de los precios y aumentar las ganancias de la empresa.

Bernard J (2015) define la contabilidad de costos como un sistema de información, conjunto de técnicas y procedimientos que se utilizan para clasificar, predeterminar, registrar, asignar, acumular, controlar e informar los costos de los procesos de producción, administración y financiamiento.

Así la contabilidad de costos es parte clave para las empresas industriales ya que es una herramienta esencial para brindar información sobre la producción en una empresa, además de que ayuda a planear y controlar sus actividades.

Los elementos de costo del producto o sus componentes son, la materia prima, mano de obra directa o indirecta y los gastos indirectos de fabricación, y estos tres elementos son fundamentales para la medición de ingresos y fijación de precios de productos ya terminados. Todos los productos terminados deben contar con un control de calidad es porque las empresas deben establecer un proceso de verificación de las características de sus productos. Ya que esto les va a permitir comprobar la funcionalidad del producto y verificar que cumplan con las normas de calidad que todo producto procesado debe tener.

Con esto se puede definir a las empresas industriales como las que se dedican a la adquisición de bienes o materias primas para transformarlas y venderlas. Las empresas industriales tienen por objetivo producir y comercializar un producto.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tener un registro preciso de los costos asociados a los productos terminados en una empresa industrial es esencial, ya que contribuye significativamente a mantener un control efectivo dentro de la organización y a mantener registros precisos en los inventarios. Además, comprender a fondo los gastos en una empresa productora es fundamental, ya que proporciona la base necesaria para la implementación de un sistema de costos que respalde la toma de decisiones estratégicas que beneficien a la empresa.

Al tener un registro se logra una fluidez en la salida de los productos de las empresas y también tener un control en la producción y para poder tener un correcto registro dentro de la empresa productora es necesario contemplar los elementos del costo como lo son, la materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación. Cuando una empresa carece de un sistema de costos efectivo, tiende a tomar decisiones equivocadas, lo que afecta su capacidad para controlar sus ganancias. La capacidad de calcular y gestionar estos datos es fundamental para identificar y abordar los problemas internos de la empresa. Dado que cada empresa es única, es necesario implementar un sistema que se adapte a sus necesidades específicas.

La empresa productora requiere la implementación de un sistema de costos de producción para obtener información más detallada sobre el costo unitario de cada producto fabricado, lo que permitirá maximizar la utilidad.

Al haber analizado la información y la necesidad de la empresa que es la falta de un registro de los elementos de los costos en su almacén de productos terminados, se llega a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el Registro de los elementos del costo en un producto terminado de una empresa industrial?

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se enfoca en el registro de los elementos del costo en un producto terminado de una empresa industrial, con el fin de tener un buen manejo de la producción y un correcto control de los inventarios para medir el ingreso y la fijación del precio unitario del producto, ya que la omisión de este proceso puede tener un impacto negativo en la empresa.

Por esta razón, esta investigación se llevó a cabo con el propósito de implementar un registro preciso de los elementos del costo en una empresa industrial, con el fin de recopilar toda la información necesaria para mejorar el sistema de costos de producción de los productos terminados.

Es esencial que todas las empresas industriales reconozcan la gran importancia de mantener un registro de los elementos del costo en su producción. Esto no solo conlleva una serie de beneficios significativos, como se mencionó anteriormente, sino que también desempeña un papel crucial en la toma de decisiones acertadas dentro del proceso productivo de la empresa. Al ser una empresa donde los principales beneficiarios son los clientes se debe de tomar en cuenta el contar con un correcto registro de materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación, porque permitirá tener un mayor beneficio para poder tener un buen incremento en

las ventas y así ser más rentable, así como también posicionarse en una de las mejores empresas en la ciudad por tener un buen control de su producción y atención a sus clientes, es por eso que es importante implementar un correcto registro de los costos de los productos fabricados.

OBJETIVO.

Determinar el registro de los elementos del costo en un producto terminado de una empresa industrial, implementando un sistema de costos por órdenes de producción para poder tener un control de los productos fabricados.

LIMITACIÓN.

Se limita a empresas que se dedican a la producción y venta de tacos y burritos, a la selección y diseño de un sistema de costos por órdenes de producción para la compañía “Tacos y burritos”. Y se delimita a un tiempo específico agosto- diciembre del año 2022, a empresas industriales, también a un sistema de costos por órdenes de producción, se delimita a realizar asientos contables y formatos de registro de mano de obra, materia prima y gastos indirectos de fabricación y en analizar el sistema de contabilidad en almacenes del producto terminado de la empresa industrial.

MARCO TEORICO

En esta sección se verán los diferentes conceptos confiables para la investigación realizada, y así tener un más claro conocimiento de dichos conceptos.

CONTABILIDAD DE COSTOS

Los autores Tafur y Osorio (2016) definen la contabilidad de costos como un subsistema contable que suministra información para medir los costos de un producto o servicio, calcular el rendimiento y establecer el control de las operaciones; siendo ésta indispensable en la gerencia de los negocios porque conoce con anterioridad a la producción, la inversión realizada y, por ende, le ayuda a tomar la decisión adecuada.

La contabilidad de costos es una aplicación especializada de los principios contables, destinada a proporcionar datos a los directores y administradores de una empresa, enseñar a calcular y ayudar a explicar el costo de producir bienes producidos o prestar servicios.

Reveles (2019) señala que la contabilidad de costos es importante porque es un sistema de información utilizado para pronosticar, registrar, recolectar, distribuir y controlar, analizar, interpretar y reportar. Es el área de la contabilidad que comprende la predeterminación, acumulación, registro, distribución, información, análisis e interpretación de los costos de producción, distribución y administración.

Como menciona Lazo (2013) sobre los objetivos de la contabilidad de costos son suministrar información para la valuación de los inventarios y la determinación de los resultados, suministrar información para el control y planeación de las operaciones de la empresa y suministrar información para obtener los costos para la toma de decisiones.

El objetivo principal de la contabilidad de costos es la implementación de los costos de una empresa para tener un control y registro de los gastos que se tiene

como empresa como lo pueden hacer de sus gastos de producción, distribución entre otros., es por ellos que la contabilidad de costos tiene objetivos importantes para una empresa.

Los elementos del costo de producción son aquellos factores que se necesitan para que la producción se pueda lograr convertir en artículo terminado y así comercializarlo. Y dentro de los elementos del costo se encuentra los siguientes:

En el 2018 Sánchez realizo una investigación que indica que los materiales o también llamados materia prima comprenden todos los bienes que se encuentran en su estado natural o han sufrido transformaciones previas.

Las materias primas son todos los elementos que se transforman e incorporan al producto final. El producto terminado consta de una serie de elementos y subproductos que, en el proceso de transformación, forman el producto final.

Según Hernández (2014) señala que la mano de obra es el esfuerzo físico o mental que realiza un trabajador en el proceso de transformación de una materia prima o un insumo en un producto terminado, que satisfaga una necesidad y que no perjudique el medio ambiente.

La mano de obra se puede definir como las personas o grupo de personas dentro de una empresa que con su esfuerzo físico logran la producción del producto que fabrica una empresa industrial.

García Colín (2014) indica que los gastos indirectos de fabricación son los que se intervienen en la transformación de las materias primas y no se identifican o cuantifican a la elaboración de las partidas principales de los productos, los procesos de producción o centros de los costos determinados

Los gastos indirectos de fabricación son todos los gastos, y que son utilizados para poder llevar a cabo el proceso de producción, pero esto no afecta la utilidad en este directamente, sino que afecta de manera indirecta.

Pérez (2021) define que las empresas industriales son aquellas que trabajan para transformar las materias primas en otros productos. Estos productos finales pueden utilizarse para satisfacer necesidades del consumidor o, por el contrario, actuar como elemento en otros procesos productivos.

Si bien estos tres elementos del costo se utilizan más en una empresa industrial, porque las empresas industriales son las que compran bienes o materia prima y los transforman en productos terminados para así poder venderlos y son importante considerar la materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación para ya la realización de su producto final. Por lo que el producto terminado son aquellos bienes fabricados por una empresa para uso final o para uso de otra empresa o consumidores.

METODOLOGÍA

Esta investigación se realizó con base en los registros de los elementos del costo en un producto terminado de una empresa industrial, es de importante saber que la investigación es de tipo cualitativa. Esto con la finalidad de ayudar a la empresa con base a los registros de los elementos del costo en su producto terminado, los cuales son, materia prima, mano de obra y los gastos indirectos ya que esto permitirá llevar el control adecuado en la empresa siendo así que se obtendrá mayores beneficios para el dueño para poder generar más ganancias y mayor utilidad.

Participantes. El sujeto del presente estudio es una pequeña empresa industrial que se dedica a la fabricación y venta de tacos de diferentes guisos, situada en ciudad obregón, sonora, la cual su principal cliente es el público en general.

Instrumentos. Los instrumentos que se utilizaron para la realización de este trabajo fueron principalmente recursos electrónicos como lo son computadoras y recopilación de datos para analizar la información brindada por la empresa, a su vez utilizaron formatos tales como tarjetas de almacén, formato de control de mano de obra y gastos indirectos de fabricación.

PROCEDIMIENTO:

El procedimiento que se llevó a cabo para la realización de esta investigación para conocer el registro de los elementos del costo en un producto terminado en una empresa industrial es el que se muestra a continuación:

COSTOS POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN

Según Calleja (2013) dice que la fijación de precios por órdenes de producción “es el control que se le da a la orden de cada cliente, a través del cual se inicia la producción del artículo solicitado. Puede ser utilizado no solo por empresas que fabrican productos o consumibles, sino también por empresas que brindan servicios profesionales.

Los gastos de acuerdo con las órdenes de producción se refieren al sistema utilizado para identificar, ordenar y recoger los costos de producción de cada lote o pedidos separados, siempre que los artículos se produzcan. Distinga bien entre sí, por precio o característica.

Objetivo de costos por órdenes de producción. El objetivo del costo por orden de producción es principalmente que controla la producción de los artículos que son fabricados y así saber también el costo individual de cada producto.

Primeramente, se realizó una investigación con base a los antecedentes de la empresa todo esto para conocer más detalladamente a la empresa y cómo es que se maneja de forma cuantitativa con ayuda de formatos y de la información ya recopilada e investigada.

Después de hacer un diagnóstico, se buscaron las etapas del sistema de costos que se implantaran en la empresa como el análisis de las características de la empresa, la fijación de los objetivos de la implementación del sistema, la determinación de la costeabilidad del sistema y por último el establecimiento de otras opciones de selección.

Después de haber conocido estos datos se observó que se tenía que implementar un sistema de costos para sus materias primas para poder tener un buen manejo de los almacenes de la empresa.

Siguiendo con la implementación del sistema del costo seleccionado que fue por órdenes de producción se pudo observar y demostrar que la empresa podría tener un mejor rendimiento a futuro.

Así mismo, se hizo un análisis de los recursos que son indispensables y se necesitan invertir para realizar esta operación, y los costos para poder realizarlos.

Ya seleccionado el sistema de costos por órdenes de producción y analizar todos los recursos, el siguiente paso fue crear un registro de cuentas para posibles transac-

ciones y diseñar un enlace entre la información privilegiada de la empresa y su información financiera. El costo del proceso operativo, teniendo en cuenta los costos de mano de obra, los costos directos de fabricación y los costos de producción.

Por último, se debe tener suficiente información financiera completa y documentos utilizados para el registro

de los elementos del costo y para el seguimiento de las actividades en las que se debe incluir el costo de producto fabricado y terminado por la empresa para fines de control de sus operaciones de inventario de materia prima. Y con toda la información investigada por el equipo se añadieron correcciones para la mejora del proyecto.

RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados alcanzados y todos estos resultados muestran el registro de los elementos del costo en un producto terminado de una empresa industrial.

En el presente trabajo se seleccionó el sistema por órdenes de producción debido a que es una empresa industrial que convierte su materia prima en artículo terminado para su venta inmediata.

Para el registro de los elementos del costo es necesario saber cómo se registran cada uno de ellos:

En la figura 1 se muestra el documento fuente para el elemento de materia prima que se implementó el cual es el formato de tarjeta de almacén, donde al momento de comprar mercancía se registra la entrada (cargada) de la misma, por otra parte, al momento de fabricar un producto se le da salida (abonada) a la materia prima.

Al tener el registro de tarjetas de almacén de entrada y salida de materia prima se realiza un asiento contable por cada una de ellas, se carga a producción en proceso, es decir donde se fabrica el producto, la cuenta es de naturaleza deudora, y se realiza un abono a materia prima de naturaleza deudora para darle salida.

Figura 1. Tarjeta de almacén de artículos

| TARJETA DE ALMACEN | | | | | | | | | | NO. | |
|--------------------|------------|---------|--------|-------------|----------------|-------------|---------|-------|-------|-----|--|
| Artículo: | | | | | Fecha: | | | | | | |
| Almacén: | | | | | Unidad: | | | | | | |
| Materia: | | | | | Proveedor: | | | | | | |
| Observaciones: | | | | | | | | | | | |
| Fecha | Referencia | Entrada | Salida | Existencias | Costo unitario | Costo medio | Valores | | | | |
| | | | | | | | Debe | Haber | Saldo | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Por último, para el registro de la salida de producción en proceso, se carga debido a que el producto se fabricó, por ende, se manda a la cuenta de artículos terminados cargados para ya realizar la venta de dichos productos.

En la figura 2 se observa el formato de mano de obra mismo formato donde se planteó el registro de mano de obra el cual es el segundo elemento del costo.

Figura 2. Formato mano de obra

| FORMATO DE MANO DE OBRA | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| FECHA: | | | | | | | | | | | |
| NOMBRE DEL TRABAJADOR: | | | | | | | | | | | |
| NO. | FECHA | NO. |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Para el registro contable de mano de obra, se debe cargar a la cuenta de mano de obra con una subcuenta de sueldos y salarios y con un abono a banco con sus respectivas retenciones de IMSS e ISR.

En la figura 3, el documento utilizado es el del registro de los gastos indirectos de fabricación, el cual se basa solo en poner los gastos que se realizan al momento de la fabricación de los productos. Estos gastos tienen un impacto significativo en la transformación de la materia

Figura 3. Registro de los gastos indirectos de fabricación

| REGISTRO DE LOS GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION | | | |
|--------------------------------------------------|--------|---------|-------|
| FECHA | GASTOS | ASIENTO | TOTAL |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

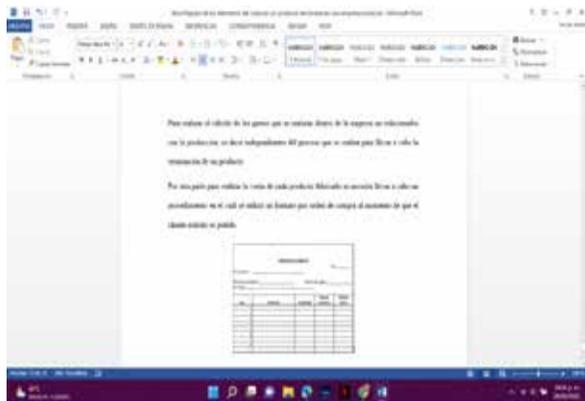
Para el registro contable de los gastos indirectos de fabricación este se carga con su respectivo IVA acreditable y se abona contra banco para darle salida al dinero con el que se pagó estos gastos indirectos de fabricación.

Para realizar el cálculo de los gastos que se realizan dentro de la empresa no relacionados con la producción, es decir independientes del proceso que se realiza para llevar a cabo la terminación de un producto.

Por otra parte, para realizar la venta de cada producto fabricado se necesita llevar a cabo un procedimiento en el cual se utilizó un formato por orden de compra al mo-

mento de que el cliente solicite su pedido, tal como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Orden de compra



Cuando el producto esté listo para la venta se realiza un asiento contable donde se registra sus debidas cuentas, se carga a banco que es cuenta de activo de naturaleza deudora, por otra parte, se registra la cuenta de venta (es el precio a que se les vende el producto a los clientes) abonada por que es cuenta de resultado de naturaleza acreedora, también se realiza el cálculo del IVA por pagar la cuenta abona porque es pasivo de naturaleza acreedora. Así mismo al realizar una venta se tiene que realizar el cálculo de ser su costo de venta en cada producto vendido, este se carga por ser cuenta de resultado de naturaleza deudora y se abona a almacén de artículos terminados para registrar dicha salida del producto vendido.

Para llevar a cabo el cálculo se realizó un prorrateo de mano de obra y gastos indirectos de fabricación que se utilizaron para la fabricación de los productos, lo cual nos arrojó cada uno de ellos cuanto nos costaba producir cada taco, por otro lado se toma en cuenta que por cada 1 kg de carne se fabrican 20 tacos, para calcular la materia prima es el precio de la carne entre los 20 tacos que se producen para obtener el dato de la materia prima, después de ver calculado cada uno de los elementos del costo por pieza se suman para sacar el costo unitario y todo esto tomando en cuenta el registro de los elementos del costo en un producto terminado.

Posteriormente al haber determinado el costo unitario, se elaboraron los estados financieros, recaudando la información contable del periodo de estudio, como se puede observar en las figuras 5,6 y 7.

Es de suma importancia registrar los asientos contables de cada una de las ventas y gastos para facilitar la realización del estado de producción y venta debido a que se toman en cuenta los tres elementos del costo, para obtener el costo total de producción de la suma de todos productos, tal y como se muestran en la figura 5, donde

se muestra un costo total de producción de \$135,650.39, este cálculo se basa en la determinación de la materia prima utilizada, que se obtiene sumando las compras netas al inventario inicial de materia prima y restando el inventario final de materia prima. Una vez obtenido el valor de la materia prima utilizada, se suma al costo de la mano de obra y los gastos indirectos de fabricación, lo que resulta en el costo total de producción.

Figura 5. Estado de costos de producción y venta

| ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTA DEL 01 AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2022 | |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| MATERIA PRIMA: | |
| Inventario Inicial | \$7,680.00 |
| (+) Compras | \$215,100.00 |
| (=) MATERIAL DISPONIBLE | \$222,780.00 |
| (-) Inventario Final | \$110,640.00 |
| (=) MATERIAL UTILIZADO | \$106,140.00 |
| (+) Mano de Obra Directa | \$20,213.41 |
| (=) COSTO DIRECTO | \$132,353.41 |
| (+) Gastos Ind. De Fabricación | \$3,296.98 |
| (=) COSTO DE PRODUCCIÓN | \$135,650.39 |
| PRODUCCIÓN EN PROCESO: | |
| (+) Inventario inicial | \$0.00 |
| (-) Inventario final | \$0.00 |
| (=) COSTO DE PRODUCCION DE ARTS. TERMINADOS | \$135,650.39 |
| ARTÍCULOS TERMINADOS: | |
| (+) Inventario inicial | \$0.00 |
| (-) Inventario Final | \$0.00 |
| (=) COSTO DE VENTAS | \$135,650.39 |

En la Figura 6, se presenta el estado de resultados, teniendo en cuenta los ingresos generados por las ventas. El costo de ventas se deriva del resultado total del estado de producción y ventas previamente realizado. Luego de realizar estos cálculos, se obtuvo una utilidad bruta, a la cual se le restaron los gastos de venta, los gastos de administración y, finalmente, el gasto financiero, lo que resultó en una utilidad de \$366,575.46.

Figura 6. Estado de resultados

| TACOS Y BURRITOS DE LA ALLENDE ESTADO DE RESULTADOS AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2022 | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Ventas | \$546,600.00 |
| Costo de venta | \$135,650.39 |
| UTILIDAD BRUTA | \$410,949.61 |
| Gastos de operacion | \$44,374.15 |
| Gastos de venta | \$2,250.00 |
| Gastos de administración | \$39,124.15 |
| Gastos financieros | \$3,000.00 |
| UTILIDAD(PERDIDA) NETA | \$366,575.46 |

Finalmente, en la Figura 7 se presenta el estado de situación financiera, el cual muestra un total de \$606,729.06. En este estado, se han considerado varios rubros, incluyendo datos extraídos del esquema de mayor correspondientes a activos, pasivos y, por último, el capital contable. Entre estos elementos, destaca la cuenta de utilidad, que reviste una importancia crucial, ya que refleja las ganancias de la empresa y es un indicador clave de si se ha llevado a cabo un registro adecuado de los elementos del costo.

Figura 7. Estado de situación financiera

| TACOS Y BURRITOS DE LA ALLENDE | | | |
|-----------------------------------------------|---------------|----------------------|-----------------------------------|
| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA | | | |
| DEL 1RO AL 30 DE SEPTIEMBRE 2022 | | | |
| Activo | | | Pasivo |
| Activo corto plazo | | | Pasivo a corto plazo |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTE | | \$ 298,775.40 | PROVEEDOR Y CTAS X PAGAR |
| Bancos | \$ 291,913.00 | | Proveedores |
| Caja chica | \$ 6,862.40 | | IVA por pagar |
| CUENTAS POR PAGAR | | \$ 48,433.52 | Acreedores diversos |
| IVA acreditable | \$ 48,433.52 | | Impuestos por pagar |
| IVA pend acreditar | | | |
| INVENTARIO NETO | | \$ 116,640.00 | TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO |
| Almacén de materia prima carne para cabeza | \$ 62,630.00 | | |
| Almacén de materia prima carne para cochinita | \$ 1,860.00 | | PASIVO A LARGO PLAZO |
| Almacén de materia prima carne para cicharrón | \$ 45,580.00 | | |
| Almacén de materia prima carne al pastor | \$ 1,740.00 | | TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO |
| Almacén de materia prima carne de lengua | \$ 980.00 | | |
| Almacén de materia prima carne machaca | \$ 3,850.00 | | |
| TOTAL ACTIVO A CORTO PLAZO | | \$ 463,848.92 | TOTAL PASIVO |
| ACTIVO A LARGO PLAZO | | | |
| PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO | | \$ 142,881.03 | CAPITAL CONTABLE |
| Edificio | \$ 60,000.00 | | Capital social |
| Mobiliario y equipo | \$ 10,000.00 | | Utilidad de ejercicios anteriores |
| Equipo de computo | \$ 5,000.00 | | Utilidad del ejercicio |
| Maquinaria y equipo | \$ 85,181.03 | | |
| Depreciación acumulada | \$ -17,300.00 | | TOTAL CAPITAL CONTABLE |
| INTANGIBLES | | \$ - | |
| TOTAL ACTIVO A LARGO PLAZO | | \$ 142,881.03 | |
| TOTAL ACTIVO | | \$ 606,729.95 | TOTAL CAPITAL + PASIVO |
| | | | \$ 606,729.95 |

Todo este procedimiento con el objetivo principal de la determinación del registro de los elementos del costo de un producto terminado de una empresa industrial ya que para la empresa es de suma importancia tener un correcto registro de dichos elementos para la fabricación de sus productos terminados.

Por esta razón, se optó por la implementación del siste-

ma de costos por órdenes de producción en la empresa. Esto se hizo con el propósito de establecer un control detallado en su almacén y en la producción de cada artículo fabricado. Así, se puede calcular el precio unitario de cada producto, lo que proporciona la base para tomar decisiones estratégicas, como ajustar los precios en caso de que la empresa no obtenga la rentabilidad deseada de los productos fabricados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión, se desarrolla un sistema de costos en donde implementamos el registro de los elementos del costo como lo son, la materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación en la empresa industrial. De esta forma, esta implementación sirve como herramienta fundamental para llevar a cabo un control del precio del producto en la empresa y además a tener un control en los almacenes, porque es importante que dicha empresa industrial tenga un control en sus almacenes ya que estas empresas convierten su materia prima en un producto terminado, es por eso que es conveniente que tengan un sistema de costos para maximizar la capacidad de producción y así reducir el desperdicio y con ello puedan mejorar la capacitación de cada trabajador involucrado en el proceso. El principal objetivo de esta investigación, fue el registrar los elementos del costo en un producto terminado de una empresa industrial que convierte la materia prima en artículos terminado y así pasar a su venta, la finalidad de este objetivo fue la elaboración de formatos de los tres elementos del costo (materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación) para obtener un mejor funcionamiento en sus operaciones y así tomar las mejores decisiones para la empresa.

Por lo tanto, se recomienda llevar a cabo los registros de su materia prima, así como en sus entradas y salidas, conocer los costos unitarios de sus productos. Esto no solo permite medir los beneficios y ganancias potenciales, sino que también facilita la reducción de costos y mejora la competitividad para alcanzar los objetivos establecidos. Además, es fundamental mantener un mantenimiento constante de los recursos y materiales de trabajo, así como controlar las mermas para minimizar los desperdicios de materia prima.

Es esencial llevar a cabo la realización regular de los formatos de la tarjeta de almacén para verificar el estado de la materia prima y aprovecharla al máximo, evitando así las pérdidas innecesarias. Además, la implementación del sistema de costos por órdenes de producción se considera una herramienta fundamental para lograr una eficiencia productiva en la fabricación de productos.

REFERENCIAS:

- Bernard, J. (2015). Contabilidad de costos. Grupo Editorial Norma.
- Calleja, F. (2013). Costos. Segunda ed. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- García, J. (2014). Contabilidad de costos. (4ª ed). México: McGraw-Hill. Gómez, A.
- Hernández, N. (2014). Contabilidad de costos de productos y servicios, una herramienta indispensable en la gestión competitiva de los negocios. (2ª ed.). Santo Domingo: Búho, S.R.L.
- Lazo, M. (2013). Contabilidad de los costos I. Programa de educación superior a distancia- Proesad: Perú.
- Pérez, A. (2021). Empresas industriales, conceptos generales y tipos a destacar. Recuperado el 19 de mayo 2023, de <https://www.obsbusiness.school/blog/empresas-industrialesconceptos-generales-y-tipos-destacar>.
- Revels López, Ricardo. (2019). Cómo entender los costos elementales sin ser contador. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Sánchez, J. (2018). Propuesta de un sistema de costo por órdenes de producción para una granja avícola. Puyo: Universidad Regional Autónoma de Los Andes "UNIANDES".
- Tafur, J.C. & Osorio, J. A. (2013). Costeo basado en actividades ABC: gestión basada en actividades ABM. Colombia: Ecoe Ediciones.

El Buzón de Pacioli

Año XXIII | Número 124 | Julio-Diciembre 2023
ISSN 2594-2026
Instituto Tecnológico de Sonora
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli>