

DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA INMOBILIARIA DE "RALLY INNOVACION S. DE R.L. DE C.V"

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRIA EN INGENIERIA ADMINISTRATIVA**

PRESENTA:

C.P. ANA LILIA PADILLA GONZÁLEZ

**DIRECTOR DE TESIS DE POSGRADO:
MTRA. ERIKA EMILIA CANTERA**

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO.

Marzo, 2022



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y NORMAL
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTITLÁN IZCALLI**

"2022. Año del Quincentenario de Toluca, Capital del Estado de México".

Cuautitlán Izcalli, Estado de México a 27 de abril de 2022

TESCI/DIDT/048/IV/22

**DIRECCIÓN ACADÉMICA
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
COORDINACIÓN DE POSGRADO**

**CONTADORA PÚBLICA
ANA LILIA PADILLA GONZÁLEZ
P R E S E N T E**

Por este conducto me permito informarle que puede proceder a la digitalización del Trabajo de Tesis titulado:

"DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA INMOBILIARIA DE RALLY INNOVACIÓN S. DE R.L. DE C.V."

Ya que la comisión encargada de revisar el trabajo que se presenta para efectos de titulación, han dado su autorización conforme a lo estipulado en el Lineamiento para la operación de los Estudios de Posgrado en el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Sin nada más que agregar, quedo a sus órdenes para cualquier aclaración.

A T E N T A M E N T E

LI.C. ROCÍO ORTEGA JIMÉNEZ

**DEPARTAMENTO DE
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
COORDINACIÓN DE POSGRADO**



c.c.p. Archivo
Departamento de Titulación
Expediente del alumno



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y NORMAL
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTITLÁN IZCALLI**

Dedicatoria:

A mis hijos: Rodrigo, Daniela y Andrea, por su apoyo y paciencia en esta etapa, han sido mi lucha y mi esfuerzo, a mi madre que ya no está conmigo, pero sé que me sigue bendiciendo desde donde este, para poder llegar a la culminación de esta obra.

Y a toda mi familia: mis queridos tíos Tony y Adán, mis hermanos, Sandra, Oscar y Miguel y mis primas Lucy, Maricela, Reyna, Lulú, Elena, Susana, Claudia, Lety y mi primo Toño, por estar siempre conmigo.

Agradecimiento:

A Dios por darme haberme puestos los medios para poder cumplir con mi meta.

A la directora de tesis: Erika Emilia Cantera por sus apoyo, disposición y consejos durante el desarrollo del trabajo.

Al propietario y personal de la Inmobiliaria Rally Innovación de R.L. de C.V., por la disposición y facilidades brindadas en la ejecución de esta obra.

Con cariño para todos.

INDICE

CAPITULO I INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Objetivo de la Investigación	9
1.2.1 Objetivo General	9
1.2.2. Objetivos Específicos:	9
1.3. Justificación del Tema.	11
1.4 Planteamiento de la Hipótesis.	13
1.5 Hipótesis.....	15
1.5.1 Variables Independientes	15
1.5.2 Variables Dependientes: Incrementar la rentabilidad,	15
CAPITULO II MARCO TEÓRICO y PRÁCTICO.....	17
2.1 Marco Teórico.....	18
2.1.1 Gestión Administrativa	23
2.1.2 Estrategias Administrativas.....	29
2.1.3 Gestión Financiera y Finanzas	37
2.1.4 Estrategias Financieras.....	41
2.1.4.1 Método Horizontal	44
2.1.4.2 Método Vertical:	51
II Marco Práctico.....	57
2.2.1 Tipo de Investigación	59
2.2.2 Microempresas en el Sector Inmobiliario.....	59
2.2.3 Población	60
2.2.4 Técnicas para analizar y determinar estrategias	62
2.2.5 Instrumentos de Recolección de Datos	68
2.2.6 Técnicas de Procesamiento de Datos	69
CAPITULO III METODOLOGÍA.....	70
3.1 Definir	70
3.2 Medir	72
3.3 Analizar	73
3.4 Mejorar	73
3.5 Control.....	74
CAPITULO IV DESARROLLO	75
4.1 Define	76
4.1.1 PEST	76
4.1.2 FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	80
4.1.3 4 P'S, Precio, Promoción, Producto y Publicidad	81
SIPOC.....	84
4.1.5 Análisis Financiero	85
4.2. Medir	93
4.3 Análisis	95
4.4 Implementación.....	100
4.5 Control	103
CAPITULO V CONCLUSIÓN y RESULTADOS.....	105
5.1 Conclusión.....	106
5.2 Resultados	107
Anexos.....	111
Fuente Bibliografía.....	114

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas denominadas también Mi Pyme, no logran sobre vivir más de dos años, en entorno económico debido a la falta de conocimiento de como dirigir las, y no conocer estrategias financieras y administrativas por parte de sus dueños o accionistas. La presente TESIS se enfoca al sector inmobiliario; según estadísticas del INEGI el PIB del sector de la vivienda en 2020 alcanzó un monto de 1 273 268 millones de pesos corrientes, el cual significó una participación de 5.8% en el PIB Nacional. (INEGI, Cuenta Satelite de vivienda México 2020, 2021), se da a conocer diferentes herramientas que pueden ser aplicadas a este tipo de empresas para determinar sus áreas de oportunidad y así implementar las estrategias que sirvan de apoyo para el buen funcionamiento de las mismas apoyado en la metodología DMAIC, y en especial en el ramo inmobiliario debido que son entidades que no requieren de una gran inversión, pues en la mayoría de los casos solo trabajan con inversiones ajenas (consignación), se realiza un estudio de caso de Rally Innovación, que es una inmobiliaria dedicada a la recuperación de inmuebles, en donde sí requiere inversión por parte de los dueños, y por carecer de recursos propios busca financiamiento a través de terceros y con frecuencias no cuenta con flujo de efectivo para ser frente a sus obligaciones en el corto plazo.

En el capítulo I, se establece los objetivos generales y específicos, que se aplican en el desarrollo del trabajo, estableciendo la hipótesis de que una empresa puede desarrollarse y lograr crecer en un mercado competitivo si se cuenta con una sana administración y el establecimiento de controles asertivos. En el capítulo II, se mencionan algunos trabajos de investigación relacionados con estrategias financieras y administrativas en diferentes países aplicadas a este sector.

Dentro del capítulo III, se explica en que consiste las diferentes herramientas en las cuales las empresas se pueden apoyar para poder medir sus niveles de riesgo y sus zonas débiles apoyados en la metodología DMAIC, y sus etapa Define, Mejora, Analiza, Implementa y Controla, por lo general, se utiliza para la mejora continua de los procesos de producción, pero en el presente trabajo se

aplica a una empresa de servicios como lo es la inmobiliarias, y se buscan a través de su aplicación encontrar y definir la problemática, que existe en Rally Innovación.

Capitulo IV se encuentra las aplicaciones de algunas de las herramientas administrativas y financieras mencionadas en el capítulo III a Rally Innovación, guiadas por la metodología DMAIC, así lograr el incremento de la rentabilidad, y dejando establecido que la supervisión es diaria que las estrategias deben cambiar conforme cambia las circunstancias en el mundo, adaptarse a ellas y buscar la mejora continua en todos los procesos de la entidad.

Capitulo V Se menciona la conclusión y resultados a los que se llegó después de aplicar las herramientas administrativas y financieras para la valuación de Rally Innovación así, como el establecimiento de controles que sirva de base para un control adecuado de sus activos pago oportuno de sus pasivos y gastos logrando una mayor rentabilidad y estabilidad económica en Rally Innovación.

1.1 Objetivo de la Investigación

1.1.1 Objetivo General:

Diseñar planes estratégicos, tanto en gestión administrativa como financiera, para incrementar la rentabilidad de la inmobiliaria Rally Innovación.

1.1.2. Objetivos Específicos:

1. Determinar los factores externos que influyen en el desarrollo de las estrategias administrativas y financieras, Rally Innovación.
2. Evaluar los factores internos que influyen en el desarrollo de estrategias administrativas y financieras, Rally Innovación.
3. Diagnosticar la situación actual del proceso en gestión administrativa y financiera de la inmobiliaria Rally Innovación, en cuanto a sus ingresos, egresos e impuestos.
4. Analizar en base a razones financieras las tendencias de los ingresos, egresos e impuestos.
5. Determinar si la inmobiliaria Rally Innovación, adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de manera eficiente, diagnosticando los puntos de mejora continua en cada una de estas áreas.
6. Implementar las estrategias adecuadas, para el mejor desarrollo y rentabilidad en una inmobiliaria Rally Innovación, **Caso Práctico**.
 - Determinar si la entidad cumple con las leyes y reglamentos aplicables en este sector, para el funcionamiento.

- Comprobar si la inmobiliaria en los últimos años ha cumplidos sus objetivos establecidos por los directivos.
- Evaluar a través del control interno el cumplimiento de sus normas y políticas establecidas por la dirección.
- Verificar si la inmobiliaria, adquiere, asigna, protege y utiliza sus recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de manera eficiente, diagnosticando los puntos de mejora continua en cada una de estas áreas.
- Comprobar, la medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Implementar las estrategias necesarias en la inmobiliaria comprobando, así como al aplicar estrategias financieras asertivas, se logra incrementar la rentabilidad en la inmobiliarios Rally Innovación.

1.2. Justificación del Tema.

La investigación se basa en el desarrollo estratégico administrativo y financiero de la inmobiliaria "Rally Innovación S. de R.L. de C.V. Debido a que por falta de estrategias financieras, mala gestión administrativa y la impericia de la dirección, así como no contar con una planeación formal, no definir objetivos en el corto y en el largo plazo y muchas ocasiones el personal no cuenta con el perfil adecuado para desarrollar sus funciones, son algunas de las causas que han llevado a la baja rentabilidad de la inmobiliaria y de seguir trabajando de esta forma podría ocasionar el cierre de la misma. Por lo tanto, es necesario continuar profundizando el estudio de buscar alternativas de solución a través de detectar y superar las debilidades que presenta la administración de Rally Innovación, de tal forma que los resultados obtenidos permitan la planificación y ejecución de líneas de acción, orientadas al fortalecimiento de este tipo de negocios obteniendo mayor rentabilidad. La investigación ofrece desarrollar estrategias financieras para mejorar la rentabilidad en el sector inmobiliario en México y caso específico en Rally Innovación, soluciones para quienes invierten su dinero y esperan, en forma legal un rendimiento futuro. El conocer, combinar y aplicar diferentes herramientas para la gestión financiera, constituya una ayuda para el crecimiento interno y el éxito sostenible en la inmobiliaria. En relación a la importancia académica de la elección de este tema de investigación en el ámbito de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa, la misma radica en el hecho de que permite poner en práctica algunos conceptos básicos, teorías y en general, los conocimientos adquiridos durante la maestría, específicamente en materias relacionadas con el proceso administrativos implementando un plan estratégico y mejora continua, también tiene aportes de gran significancia, para el investigador, en primer lugar, como un requisito indispensable de grado para obtener al título de Maestría en Ingeniería en Administración, con línea de investigación en Administración de la Pequeña y Mediana Empresa; en segundo lugar, desarrollar un plan de estrategias para mejorar la rentabilidad en el sector inmobiliario, totalmente compatible con el campo de la Ingeniería Administrativa. Y finalmente, para

otros investigadores, quienes podrán usar los resultados del presente trabajo de investigación como base referencial para sustentar sus estudios de cuyo contenido esté asociado directo o indirectamente con el tema.

1.3 Planteamiento de la Hipótesis.

El problema de la investigación se basa en la reflexión de la falta de estrategias administrativas y financiera adecuadas para poder maximizar la riqueza de los dueños, que es la meta primordial de los administradores, que esta se logra al incrementar las utilidades, pero debiendo considerar la satisfacción de sus clientes, que sus empleados se encuentren en un ambiente laboral sano, y sus proveedores los consideren como clientes potenciales distinguidos, la mayoría de la inmobiliarias se clasifican dentro de las medianas y pequeñas empresas por el número de empleados que trabajan en ella como lo establece la Secretaria de Economía (Anónimo, 2009).

Por ser las inmobiliario uno de los sectores de mayor relevancia para la economía del País, en donde durante el primer trimestre del 2020, se posicionado en 24.3 billon es de pesos, contribuyendo así al PIB. (Anónimo, 2020)

Por todo lo anterior, la investigación se basa en la importancia que tienen las inmobiliarias en el desarrollo económico del país y los beneficios que se obtienen al otorgan fuentes de trabajo (siendo este uno de los principales problemas en México), para ser agente inmobiliario no se requiere más que de capacitación y adiestramiento al personal y sus ingresos bastante onerosos y la inversión para los dueños o accionistas no es muy grande, pues en la mayoría de los casos las inmobiliarias, sus inventarios se alimentan de propiedades en consignación es por ellos que son rentables, y una menor parte con propiedades propias, sin embargo por lo mismo que no se requiere de gran capacitación e inversión, se pierde con frecuencia el control por falta de estrategias administrativas y financieras asertivas, llegando a tener bajo rendimientos o nulos y en ocasiones al cierre de las mismas.

Por ser un sector rentable y de impacto económico e incita a la búsqueda de solución ¿Cómo sobrevivir en este país que necesita de crecimiento económico y fuentes de empleo?, se han mencionado que algunas causas son

la falta de conocimiento de cómo dirigir las, falta de organización y aprovechamiento de sus recursos e implementación de estrategias asertivas en este tipo de empresas, sin embargo en este año 2020 se incrementa la incertidumbre de permanencia en el mercado en el sector inmobiliario en México, debido a la pandemia, que ha dejado sin empleo a muchas personas, y esto con lleva a buscar nuevas formas de mercadotecnia y nuevas estrategias financieras para la sobrevivencia durante la crisis económica que enfrenta el País.

El estudio se basa en implantar un plan de desarrollo de estrategias operativas, de marketing, directivas, de negocios y financieras, aunado a la calidad en el servicio y mejora continua, por la competencia existente, para poder lograr el incremento de la rentabilidad dentro de este sector, así se podrá responde a la pregunta ¿Cómo solucionar la baja rentabilidad y crecimiento en la inmobiliaria Rally Innovación?

1.4 Hipótesis

1.4.1 Variables Independientes: Diseño de estrategias administrativas y financieras.

Para terminar la estrategia utilizara herramientas como:

- Análisis por Objetivos
- Análisis de Sistemas
- Análisis Factorial
- Análisis FODA
- 4 P`s
- Matriz BCP
- Análisis marginal
- Árbol de decisiones
- Auto evaluación
- Control total de la Calidad (metodología DMAIC)

1.4.2 Variables Dependientes: Incrementar la rentabilidad,

Se utiliza los métodos y herramientas siguientes:

1.4.2.1 Métodos horizontales:

1. Análisis de estados Financieros
2. Planeación Financiera

1.4.2.2. Métodos verticales:

1. Razones Financieras de Liquidez
 - Liquidez
 - Prueba del Acido
2. Índices de Actividad

- Rotación de Inventarios
 - Periodo Promedio de Cobro
 - Periodo Promedio de Pago
 - Rotación de Activos Totales
3. Razones de endeudamiento
- Índice de Endeudamiento
 - Razones de Intereses Fijo
 - Índice de Cobertura de Pagos Fijos
 - Índice de Endeudamiento
4. Índices de Rentabilidad
- Margen de utilidad bruta
 - Margen de utilidad operativa
 - Margen de utilidad neta
 - Rendimiento sobre los activos totales
 - Rendimiento sobre el patrimonio
5. Razones de Mercado
- Relación precio/ganancia
 - Razón mercado/libro

CAPITULO II

Marco Teórico y

Marco Práctico

2.1 Marco Teórico

En la preparación de esta sección se realizó una búsqueda de información relacionada con el problema objeto de estudio y sus posibles soluciones, y que servirán de base para sustentar los planteamientos formulados. De igual manera, se hizo un análisis de diversos autores que han escrito acerca del tema, bien sea a través de libros, documentos, investigaciones, artículos o cualquier otro material que pudiera apoyar la presente investigación; así como también, se refieren en este capítulo algunos de los resultados alcanzados en investigaciones experimentales, documentales descriptivos o cualquier otro resultado que se conozca.

En la obra “Estrategias Financieras para incremento de la rentabilidad de las Empresas Inmobiliarias de la Provincia de Huancay”, los autores realiza una investigación de la importancia que tienen la vivienda en la población de Huancayo- Perú, mencionado la falta de administración adecuada en el sector inmobiliario y utiliza como herramientas el análisis matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) encontrando como fortaleza la planeación y la capacitación al personal, oportunidades el crecimiento en el sector de la construcción y acceso a créditos, amenazas , déficit de recursos humanos competentes y matriz BCG (Baston, Consulting Group), que se utiliza para evaluar el atractivo de la cartera de productos de una empresa.

Realiza un análisis a los estados financieros utilizado el método vertical y horizontal, para el comparativo con años anteriores y mostrados sus diferencias.

Concluyendo que no se utilizan herramientas administrativas en la ciudad de Huancay-Perù, al realizar su análisis financiero con el método horizontal, determina que si hay rentabilidad en este sector aun sin utilizar herramientas administrativas asimismo al utilizar el análisis financiero en forma vertical que es a través de razones financieras miden la rentabilidad y su flujos de efectivo determinado que el sector es rentable aun sin estrategias administrativas y la sugerencia que hacen los autores de la obra es que se lleven a cabo, y realizar

análisis comparativos en periodos establecidos para tomar acciones en las áreas en donde no se lleguen a los objetivos planteados. (Alfaro, et al., 2015)

“Análisis del mercado inmobiliario en México” se analiza, un estudio el sector inmobiliario en la construcción, mencionado que son de gran importancia para el desarrollo económico en México, debido al Producto Interno Bruto (PIB). Para que esta industria pueda tener un buen crecimiento y desarrollo requiere de la infraestructura, debido a que la infraestructura proporciona los recursos necesarios para poder realizar actividades económicas y por medio de ella iniciar el desarrollo inmobiliario.

Habla de la importancia de la inversión en la infraestructura, buscando fuentes de financiamiento, ya que en este tipo de empresas sus flujos de efectivos son bajos por la rotación de inventarios que es muy lenta y es a través de financiamientos como son, los fondos de inversión y los fondos de desarrollo, para allegarse de recursos y cumplir con sus compromisos en el corto plazo. Asimismo, menciona que el objetivo de analizar el esquema de financiamiento es entender la trayectoria, posibilidades de financiamiento y los esquemas de negocio los cuales irán relacionados con la magnitud de sus proyectos, los sectores sociales a los que van dirigidos y la rentabilidad de estos según su localización.

Hace un comparativo del desarrollo en otros países y habla de los REIT'S (Real Estate Investment Trust), que son vehículos de inversión para pequeños inversores; existen dos tipos los de capital y de deuda, el generar negocio por medio del desarrollo inmobiliario fue considerado un área de oportunidad de difícil acceso donde algunos sectores socioeconómicos tenía acceso, pero en la actualidad se ha tenido que cambiar este esquema con el objetivo de reactivar la economía e impulsar todo tipo de proyecto.

Este impulso ha permitido diversificar la inversión y el riesgo, implementando nuevos esquemas de negocios y motores de inversión para pequeños y grandes inversionistas.

No se menciona el problema a resolver o alguna sugerencia. (Priego. 2019).

“Diseño de Estrategias para optimizar la gestión Financiera de la Inmobiliaria La Joya, S.A.”, está encaminada al análisis financiero de la constructora “La Joya, S.A.” Dedicada a la construcción de fraccionamientos habitacionales residenciales, determinado que la constructora tiene una deficiencia considerable en su gestión financiera, lo que está incidiendo en su desarrollo y a la vez pone en riesgo la subsistencia y competencia en el mercado de la construcción. Basa su estudio en cómo diseñar las estrategias para optimizar la gestión financiera de la entidad en su proceso de investigación utiliza las herramientas de Investigación de campo, observación, indicadores financieros (razones financieras), el resultado al objetivo planteado es que el plan estratégico aplicado amerita un desarrollando aceptable en donde los indicadores financieros indican, que el manejo del inventario vivienda, es el principal eje de control de los administradores o directivos, en donde en base a la inversión de los clientes se justifica el aporte de la inmobiliaria, es decir el riesgo es mínimo y los créditos para el inmueble no existen por parte de la inmobiliaria comprobando su hipótesis referente a si se diseñan estrategias eficaces para la empresa de la ciudad de Guayaquil en el año 2015, se podría optimizar la gestión financiera de la misma, es aceptada al ser comprobado, que el cliente se siente satisfecho y con garantías, en las múltiples acciones que se ejecutan más aún si las que se aplican, forjan las expectativas de los nuevos proyectos inmobiliarios. (Benítez et al., 2015).

“La intermediación Inmobiliarias como elemento de seguridad jurídica en las transferencias Inmobiliarias en el Perú, 2015”, en esta obra el autor trata sobre la problemática de este País en el 2002, que fue conocido como el **Boom Inmobiliarios**, en donde creció la actividad del agente inmobiliarios pero de forma informal que inicia a través de familiares y amigos poniendo en riesgo al agente inmobiliarios por no conocer con exactitud cuáles son sus funciones y los procesos legales a seguir para transferir la propiedad a un tercero a través de una venta de inmuebles, poniendo en riesgos dicha actividad y el estado para evitar tanta informalidad, crea el Registro del Agente Inmobiliario que es administrado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, cuyo

efecto jurídico de la inscripción constituye el reconocimiento estatal y la idoneidad del Agente Inmobiliario con la finalidad de dotar de seguridad jurídica el servicio de la intermediación de las diferentes operaciones inmobiliarias en la cual participa; previo a ello, acreditar el haber culminado satisfactoriamente el Curso de Especialización, cuya malla curricular aprobada por el mismo Ministerio es de doscientas (200) horas lectivas.

En la obra se enumeran las gestiones legales que se deben hacer antes de cerrar un contrato de compraventa de inmuebles. En Perú se solicita que el agente inmobiliario cuente con esta certificación permitiendo así la seguridad del agente inmobiliario en su forma multidisciplinaria. (Pacheco, 2015)

La metodología e implementación del modelo Six Sigma en los diferentes tipos de organizaciones. Six Sigma es una herramienta con la finalidad de medir y mejorar la calidad. Se define como una metodología basada en datos para conseguir la calidad más cercana a la perfección. Esto se consigue examinando los procesos productivos de manera exhaustiva, comunicación, formación, producción, administración, etc. Para la implantación de esta metodología se requieren principalmente dos cosas: tiempo y compromiso. También requiere de una inversión económica que en poco tiempo se convertirá en un ahorro en costes para la empresa y en una mejora para los procesos internos de la organización.

A través de esta metodología marca los beneficios de trabajar y puede ser utilizada a cualquier tipo de negocio con resultados excelentes, Los cinco puntos del six sigma centrados en la satisfacción del cliente: en foque del cliente, basando su estudio, centrado en los procesos, metodología para la realización de proyectos, estructura organizacional, lucha contra la variación. Destacando que en todos los antecedentes de esta metodología e implementación coinciden en que el apoyo absoluto del responsable de proyecto, la implicación de los equipos de trabajo asumiendo sus diferentes

roles y la necesidad de mejora de las organizaciones son los factores potenciales para esta aplicación (Navarro, et al., 2017).

“Análisis e Inversión en el Mercado Inmobiliario desde una Perspectiva Conductual” la doctora, aplica las finanzas conductuales para el análisis e inversión en el mercado inmobiliario evidenciando que los modelos conductuales comportan una mejora en las tomas de decisiones de sus inversionistas.

Hace un analizar desde una perspectiva financiera, el comportamiento de las primeras SOCIMI (Sociedades Anónimas Cotizadas de Inversión en el Mercado Inmobiliario) constituidas en España, son sociedades anónimas cotizadas cuya actividad principal es la adquisición, promoción y rehabilitación de activos de naturaleza urbana para su arrendamiento, bien directamente o bien a través de participaciones en el capital de otras, este tipo de sociedad cotiza en Bolsa de Valores, para obtener liquidez, pues el mercado inmobiliario es ilíquido, por la tardía rotación de su inversión y esta es una forma de allegarse de recursos, desarrollando un modelo que prevé el valor del ratio P/NAV, obtenido como el cociente entre la cotización (P) y el valor neto de los activos (NAV) de una SOCIMI. Así mismo se comprueba que la constitución de una SOCIMI es una alternativa eficiente para las sociedades inmobiliarias para la obtención de liquidez de sus activos, frente a otras alternativas como la enajenación directa de éstos o la obtención de financiación bancaria. Finalmente, aunque la liquidez de las primeras SOCIMI constituidas en España es moderada, se evidencia que son un vehículo de inversión inmobiliaria competitivo en términos de rentabilidad y riesgo, previéndose una mejora en el medio plazo a medida se constituyan SOCIMI de mayor tamaño y se disponga de series históricas de rentabilidades más amplias. En ella hace un estudio para poder determinar cuál de estrategias financieras es más asertiva para la inversión inmobiliaria concluyendo, que la utilización de las teorías de la escuela financiera moderna tanto en el mercado como en la investigación es mejor que las tradicionales, los

modelos de la escuela conductual se ajustan en mayor medida a las características del mercado inmobiliario. (Hernando, 2015).

Toda entidad económica necesita de una guía para medir sus procesos de operación, plantear sus objetivos y así alcanzar sus metas, para que durante sus procesos cuente con los flujos de efectivos para poder cubrir sus necesidades en el corto y largo plazo, identificar su problemática principal para desarrollar las estrategias necesarias en sus puntos debilidad apoyados en sus fortalezas logrando así un control eficiente y una mejora continua obteniendo rendimientos futuros.

La entidad inmobiliaria es una buena alternativa de inversión, el secreto para que sea rentable radica en una sana administración, a través de establecer estrategias asertiva durante el desarrollo de la operación, en virtud de que su ciclo operativo es largo, con frecuencias se quedan sin flujo de efectivo para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo y esto conlleva al cierre, pero si se buscan financiamientos a través de su capital como ya se está haciendo en otros países como España que SOCIMI (Sociedades Anónimas Cotizadas de Inversión en el Mercado Inmobiliario), realizando una adecuada planeación, organizando a su equipo de trabajo, establecido metas y objetivos alcanzables, implantación de controles y una buena dirección este sector es una excelente alternativa de inversión con altos rendimientos.

2.1.1 Gestión Administrativa

La gestión administrativa se refiere al conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de dirigir una empresa a través de conducciones que proceden de los recursos, el esfuerzo y las diferentes tareas desempeñadas.

Gracias a su capacidad de coordinar y controlar las diversas acciones y roles que se realizan dentro de la empresa, se pueden lograr alcanzar los objetivos propuestos y prevenir los posibles problemas que se puedan presentar.

Las funciones de la gestión administrativa son: la planeación, la organización, dirección y control, sus responsabilidades fundamentales son: reflexionar ante posibles escenarios que ayuden a evitar problemas, organizar eficientemente los recursos económicos, tener conocimiento y analizar los problemas de la empresa y a su vez afrontarlos y manifestar soluciones demostrar un buen liderazgo en los procesos y situaciones difíciles. (Pacheco, 2020).

La gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos.

Su capacidad de controlar y coordinar las acciones y los distintos roles que se desempeñan dentro de la empresa permite prevenir problemas y alcanzar los objetivos. La conducción sistemática de una correcta gestión administrativa favorece la obtención de resultados favorables para la organización.

La gestión administrativa actual es resultado de varios aportes que tuvieron lugar a lo largo de la historia. Entre los principales protagonistas se destacan:

- **Confucio (551 a.C. – 479 a.c).** Fue un filósofo, político y reconocido pensador chino que enunció una serie de reglas para la administración pública. Por ejemplo, que los empleados públicos debían conocer bien la situación del país a fin de resolver los problemas, no debían ser seleccionados por el favoritismo o partidismo y los funcionarios debían ser personas honradas.
- **Adam Smith (1723-1790).** Fue un economista y filósofo escocés que en su tesis “La riqueza de las naciones” enunció la clave del bienestar social que residía en dos principios: la división del trabajo y la libre competencia, como acciones necesarias para

aumentar el nivel de producción y para lograr la especialización de los cargos dentro de una organización.

- **Henry Metcalfe (1847-1927).** Fue un militar, inventor y teórico estadounidense que publicó nuevas técnicas de control para la administración científica mediante su libro “El costo de la producción y la administración de talleres públicos y privados”.
- **Woodrow Wilson (1856-1924).** Fue un político y abogado estadounidense que logró separar los conceptos de política y de administración, otorgándole a esta última la condición de ciencia, lo que propulsó su enseñanza a nivel académico.
- **Frederick Winslow Taylor (1856-1915).** Fue un ingeniero industrial y economista estadounidense promotor de métodos científicos del trabajo, con el objetivo de alcanzar mayor eficiencia en la producción industrial optimizando el trabajo del empleado.
- **Henry Fayol (1841-1925).** Fue un ingeniero y teórico turco que desarrolló la teoría general de la administración, pero enfocada en el desempeño de la dirección jerárquica de la organización para que desarrollara todas las funciones administrativas (y no solo en el trabajo del empleado como propuso Taylor). (Raffino, 2020)

La gestión administrativa, se puede definir como “un grupo social en el que, a través de la administración de capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de cada comunidad”.

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio, debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Los beneficios de realizar una administración rigurosa y eficaz de una forma metódica y

prolongada en el tiempo, produce a nivel empresarial una serie de beneficios que para la empresa serán muy importantes. Algunos de los factores que influyen en la gestión administrativa son: optimización recursos, minimizar riesgos, certeza a la hora trabajar dados, seguridad en la toma de decisiones. (Formaciòn, 2020)

Podemos concluir que la gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realizan para dirigir una organización a través de los recursos, el esfuerzo y las diferentes tareas desempeñadas con la finalidad de alcanzar sus objetivos. Obteniendo una sana organización y control en todos los procesos de la entidad, aplicando la planeación, organización, dirección y control, con la finalidad de optimizar sus recursos (materiales, humanos, financieros y tecnológicos), minimizar riesgos en los procesos, certeza a la hora de trabajar datos de seguridad, y una adecuada toma de decisiones.

La administración por objetivos fue un término utilizado por Peter Drucker, recordemos que este es considerado el padre de la administración moderna por sus grandes aportes que hoy en día son muchas las empresas que se benefician.

La administración por objetivos, es decir, los administradores debían gestionar no solo los objetivos de la empresa, también pensar en los objetivos personales de los colaboradores. En otras palabras, debía haber un equilibrio de objetivos.

Todos los niveles de la administración, dígase el nivel alto, nivel medio y primer nivel, debían trabajar en base a objetivos que al final también beneficiarían a los trabajadores, no solo a la empresa. De esta forma la motivación aumentaría y estos trabajarían con más claridad y mejor enfocados, sintiéndose parte de la empresa.

La administración por objetivos tiene como principio promover el desarrollo de ambas partes, de los empleados y por consiguiente la empresa, el fin último no debe conducir al castigo por el incumplimiento de objetivos, más bien, analizarlo todo y ver qué se puede mejorar para lograr mejores resultados a

corto o largo plazo. Establece cinco pasos: Determinar los objetivos de la organización, Traducir los objetivos organizacionales a los empleados, Estimular la participación de los empleados, Monitorear el progreso, Evaluar y premiar logros. (Guerrero, 2020).

La administración por objetivos es una técnica de direccionamiento de esfuerzos por medio de la planeación y control, con el fin de conocer y definir en qué negocio se encuentra la organización y hacia dónde quiere llegar. La administración por objetivos (APO) y la gerencia enfocada en resultados son grandes aliados de los logros y del cumplimiento de los objetivos que han sido planteados por la organización. El gerente y el subordinado deben evaluar conjuntamente los logros y resultados de los objetivos. Considerando las siguientes características: Establecimiento conjunto de objetivos entre el alto mando y su superior, Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición, Interrelación entre los objetivos departamentales, Énfasis en la medición y el control de resultados. (Austurias, 2019).

La administración por objetivos se utilizó en muchas empresas en las décadas de 1960 y 1970. Sus principales aportes están vinculados con la mejora del control de la información, las normas de rendimiento y la conducción de la estructura organizativa de una manera más dinámica. Además, determina las responsabilidades de los directivos, con la finalidad de ayudar a mejorar la planificación y a que se pueda realizar una evaluación más precisa sobre la empresa.

Sus principales características son: revisión crítica, evaluación del desempeño para el mejoramiento de sus funciones, motivación, establecimiento de los resultados, compromisos y contribuciones. (Quiroga, 2019)

La administración por Objetivos fue creada por Peter Drucker, 1954 y es considerada como la administración moderna, su técnica consiste en una revisión crítica de la organización, a través de la evaluación del desempeño, mejorando las funciones de cada uno de los empelados pues el autor considera

que si los empleados logran sus objetivos también las empresas lo lograrán, nace la motivación si el personal se encuentra motivado dará mejores resultados, se marcan los objetivos de la empresa a través de la planeación y así alcanzar sus resultados, estableciendo compromisos y contribuciones por todos los empleados de la entidad, siendo sus mayores aportes mejorar en el control de la información, las normas de rendimiento y la conducción de la estructura organizacional, pero el APO ha traído beneficios a las organizaciones como: Fijación en la cima de objetivos preliminares, Clarificación de los papeles organizacionales, Establecimiento de los objetivos de los subordinados, Reciclaje de Objetivos, y algunas desventajas como: Tiempo, Premio-castigo, Aumenta el papeleo, Crea problemas de organización, Desarrolla objetivos en conflicto, El problema de la coordinación, Los problemas relacionados con la fijación de objetivos acción, Carece de durabilidad, La falta de reconocimiento, también otra desventaja que al establecer la metodología APO se convierte en un ritual volviéndose monótono y no a la mejora continua es por ello que naces nuevas metodologías que se consideran más adelante.

Dentro de APO, Peter Drucker considera el desempeño laboral, para el mejoramiento de las funciones a través de la motivación se habla de la importancia de clima en las entidades.

El entorno en el que trabajan sus empleados y donde se realizan las acciones profesionales derivadas de la empresa, tratándose de uno de los factores principales a tratar de mejorar para aumentar el rendimiento. Los beneficios de cuidar el ambiente son numerosos, tanto en términos personales como profesionales. Una plantilla que esté satisfecha con el ambiente de trabajo tiene más posibilidades de desarrollar relaciones positivas entre los compañeros. También se fomenta el trabajo en equipo, la cordialidad y el afrontar los retos con una mayor facilidad en todos los sentidos. Y se ha comprobado que los empleados ya no están tan interesados en tener sueldos extremadamente altos si esto significa trabajar en entornos de trabajo poco agradables. Se aporta más valor a estar en una oficina donde las sensaciones sean las adecuadas,

aunque esto implique tener un sueldo más ajustado. Es parte de los beneficios obtenidos del cuidar el ambiente de trabajo. (Opere, 2016).

2.1.2 Estrategias Administrativas

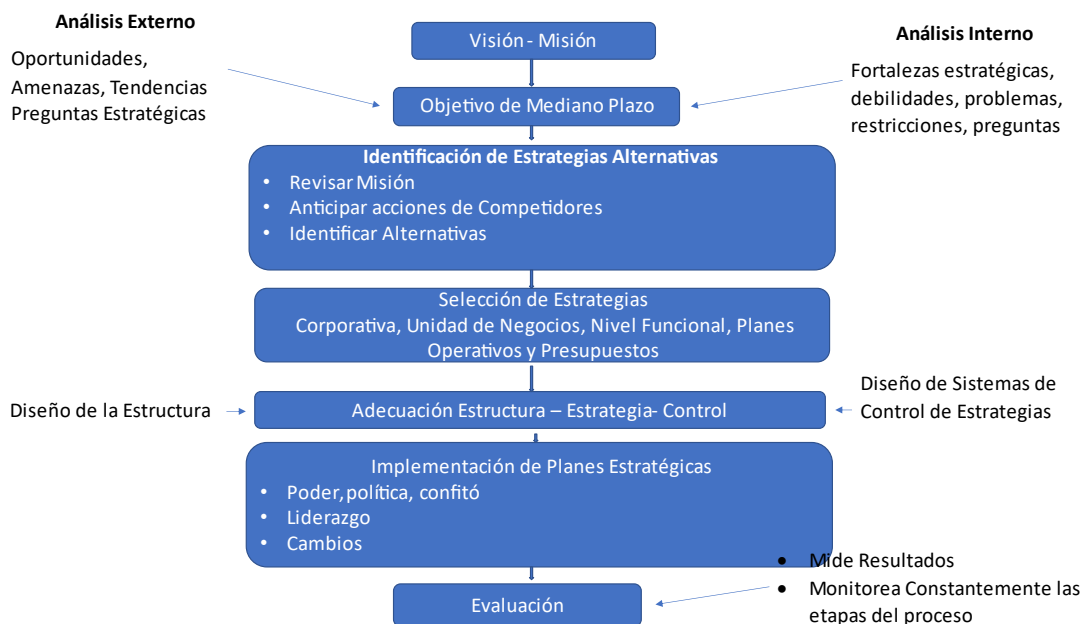
La administración estratégica es un conjunto integrado y coordinado de acciones definidas para explorar las competencias esenciales y obtener una ventaja competitiva, donde la empresa elige los caminos a seguir para ampliar el éxito de la organización, tanto en el presente como en el futuro, proporcionando las condiciones para añadir nuevos elementos de reflexión y acción sistemática continuada, para evaluar la situación actual, desarrollar proyectos y cambios estratégicos. Por lo tanto, es legítimo y esencial en los negocios. Sus características son: Evolutiva, Sistemática, Interactivo, Optimización de resultados, Calidad y Liderazgo y Participación, aplicando el proceso estratégico dividido en cinco fases 1 Realización de un análisis del entorno a través de las herramientas (FODA, 4 Ps, Matriz BCG y la CVP y el Benchmarking), 2 Establecimiento de una Pauta Organizativa, el establecimiento de la directriz organizativa está relacionado con la determinación del objetivo de la organización. Hay dos indicadores principales de la dirección de esta determinación: la misión y los objetivos organizativos. 3 formulación de estrategias cuyas herramientas pueden ser: Análisis de Swot, 4 Ps, Matriz BCG, CVP y el Benchmarking) 4 Aplicación de estrategias, aplicar las estrategias antes mencionadas. 5 control de las estrategias a través de la supervisión y la evaluación. (Sánchez, 2020)

La administración estratégica es el proceso de evaluación sistemática que sigue un negocio para definir sus objetivos a largo plazo, identificar metas y objetivos, desarrollar estrategias para alcanzarlos y localizar los recursos necesarios para ejecutarlos. Según Michael Hitt, Robert Hoskisson y Duane Ireland, es el conjunto de compromisos, decisiones y acciones requeridas por una empresa para lograr competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio.

Las acciones estratégicas efectivas ocurren en el contexto de la formulación de una estrategia integrada con sumo cuidado. Las acciones de su implementación derivan en los resultados estratégicos deseados. Se trata de ¹un proceso dinámico, porque los mercados y las estructuras de la competencia no cesan de cambiar y deben coordinarse con los insumos estratégicos de la empresa, que nunca dejan de evolucionar. (Gastulo, 2018)

En la figura del libro ¿Somos competitivos? De R. Biasca se presenta una propuesta que condensa el proceso de administración estratégica:

Figura 1 El proceso de Administración Estrategia Biasca.



El proceso de administración estratégico fuente: Biasca, p 109.

Como herramienta para el análisis externo de una organización, un análisis PESTEL, es un marco o herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorizar los factores macro ambientales, (entorno de marketing externo) que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis DAFO. (Directivo, 2020).

¹

Se trata de una técnica básicamente descriptiva. La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia. (Directivo, 2020).

Su nombre se basa en las siglas PESTEL Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y legal.

Y tiene como ventaja que a través de su estudio se logrará optimizar la labor directiva, ayuda a evaluar riesgos externos y mejorar la adaptabilidad a los cambios.

Figura 2 PESTEL

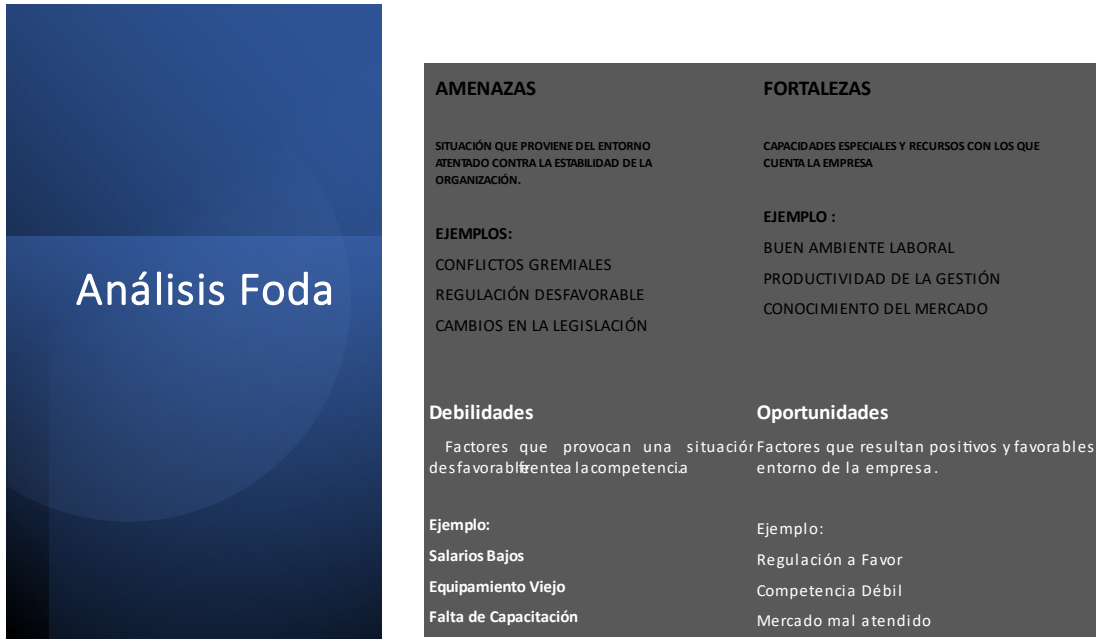
POLITICA (P)	ECONOMICA (E)	SOCIOCULTURAL (S)
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico y madurez de la identidad local, regional, Nacional.... • Estabilidad del Gobierno y su modelo político-administrativo. • Nivel de corrupción en lo público y privado. • Políticas fiscales y aduaneras. • Derechos civiles y libertad de prensa. • Sindicatos y Agremiaciones. • Percepción de seguridad y justicia. • Nivel de subsidios. • Relaciones, acuerdos comerciales, pactos y alianzas. • Conflictos sociales, religiosos, étnicos, laborales.... 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de crecimiento, tasa de interés, inflación, tipo de cambios y PIB. • Acceso y valor de crédito. • Niveles de desempleo y sub-empleo. • Déficit de presupuesto oficial. • Vitalidad del mercado de valores. • Tasas de Cambio • Incentivos de emprendimiento. • Tratados comerciales y beneficios mercantiles. • Disponibilidad y acceso de recursos. • Protección del patrimonio intelectual y de marca. • Solidez en los Sistemas de Seguridad Social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de población y tasa de crecimiento (natalidad y mortalidad) • Migración e inmigración. • Distribución por edad y género. • Distribución de la riqueza, clases sociales y filiación política. • Estilos de vida y esperanza de vida. • Hábitos de compra, inversión y ahorro. • Creencias religiosas, tolerancia racial y minorías. • Delincuencia común y organizada.
TECNOLOGICA (T)	ECOLOGICA (E)	LEGAL (L)
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio tecnológico y automatización. • Implementación de 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuál es nuestro impacto en el medio ambiente y cuál es 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad Legal • Leyes Antimonopolio • Impuestos

<p>nuevas tecnologías e innovación I+D+i</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobertura y fortaleza del internet y la comunicación (Ancho de Banda). • Servicios públicos y generación de energía limpia. • Ciclo de vida promedio del equipo e infraestructura. • Programas y políticas de estado para el fomento del conocimiento tecnológico y profesional. • Cultura social en tecnología y recursos humanos competentes. 	<p>nuestra huella carbono.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia ambiental y la protección responsable de recursos. • Reservas ambientales y zonas protegidas. • Comportamiento del clima. • Desastres naturales. • Estándares y cultura de reciclaje. • Innovación en energías limpias y renovables. • Contaminación del aire, suelo, aguas, ruidos, visual, y del espectro electromagnético. • Sobreexplotación de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación laboral • Leyes y mecanismos de Protección de la Propiedad Intelectual y Patentes. • Leyes de Seguridad Industrial y Salud Pública. • Leyes de Educación • Leyes de Protección de la Información. • Credibilidad en la justicia y las altas cortes. • Normas y regulaciones propias de implementación y aplicación voluntaria.
--	--	--

Análisis de Pastel, para definir la estrategia de tu empresa, enero 5, 2016,

Las estrategias administrativas son el conjunto de herramientas y acciones, que se utilizan para mejorar y dirigir una organización iniciando por buscar un objetivo general estableciendo su misión y visión para determinar hacia donde debe dirigirse la empresa, realizar un análisis de los factores internos y externos que puedan afectar el buen desarrollo y buscando cuáles son sus fortalezas y oportunidades en el medio que se desarrollan para buscar las acciones necesarias para minimizar los riesgos aprovechando las fortalezas las herramientas que se utilizan son: FODA o DAFO es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posees sobre el negocio. Es decir, estudia la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia a futuro. (Caferi, 2019),

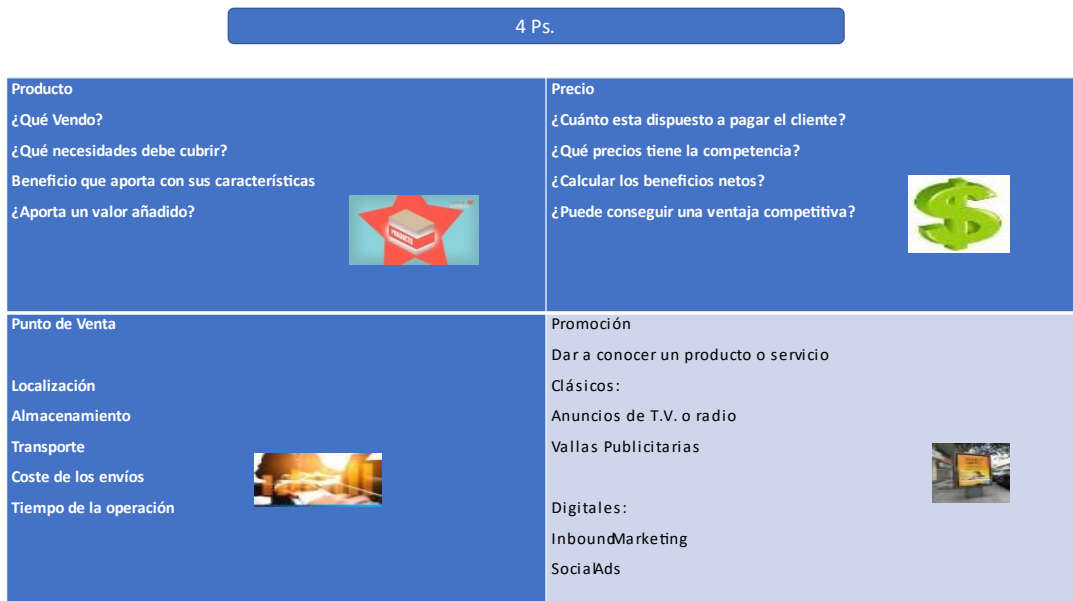
Figura 3 Análisis DAFO o FODA



Nota: Análisis FODA, Comunicación Organizacional, Blanca Sofía Romaní Bazán

Análisis de las 4 Ps: Es el análisis que se hace en el marketing en cuanto al Precio, Producto, Promoción y Plaza.

Figura 4 4Ps



Recuperado de: Ondho Agencia Marketing on line, Projet Manager & Digital Strategist, Oscar Villacampa.

Análisis Matriz BCG, consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del marketing, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios. (Anonimo, Matriz BCG, 2019) y la CVP, (Costo, Volumen Utilidad), es el estudio que se hace a través de determinar el costo del producto que va en proporción a las unidades producidas considerando los gastos fijos y variables, el Benchmarking y Benchmark es un proceso de comparación referencial usado por las empresas para medir y mejorar la calidad y el rendimiento de sus productos, servicios y procesos. Obviamente, para que dichas medidas sean útiles, estas deben ser comparadas con algún tipo de estándar o punto de referencia (un benchmark). (Quintana, 2020). Las estrategias se utilizan dependiendo de las necesidades de cada entidad pero siempre dando un seguimiento a través de evaluaciones periódicas y estableciendo controles.

Figura 5 BCG



Recuperado de: Promociones, actualizaciones y below the line, Informa, BTL, Nancy Malacara

La gestión financiera es una de las ramas de las ciencias empresariales que analiza cómo obtener y utilizar de manera óptima los recursos de una

compañía. La gestión financiera se encarga definir cómo la empresa financiará sus operaciones, para lo cual usualmente se requieren recursos propios y de terceros. Asimismo, los encargados de esta gestión deben determinar cómo la compañía administrará sus fondos eligiendo. En suma, la gestión financiera se encarga de la obtención, el uso y la supervisión de los fondos de la firma, buscando la mayor rentabilidad posible. El proceso de gestión financiera se puede analizar en diferentes etapas, como: Definir las Necesidades, Modo de Financiamiento, Administración de los Recursos, Evaluación de Proyectos. (Wesreicher, 2020).

2.1.3 Metodología DMAIC

El método Seis Sigma es una filosofía que apareció en los años ochenta gracias al ingeniero Mikel Harry, a través de la evaluación (Eduardo Navarro Albert, 2017) y análisis de la variación de los procesos en la empresa Motorola. Fue la primera empresa en implantar esta metodología como estrategia de mercado y de mejoramiento de la calidad. Debido a la globalización, las empresas del sector industrial y comercial empezaron a desarrollar técnicas para optimizar los procesos y mejorar su competitividad y productividad. Esta metodología también se enfoca en la mejora continua. Basada en los conceptos estadísticos de Shewart, Deming, Juran y Taguchi, seis sigmas aporta soluciones a corto plazo de problemas repetitivos. Se compone de un diseño robusto además de establecer tolerancias para definir un estándar y saber que productos tienen o no la suficiente calidad para salir al mercado. (Navarro A. Eduardo, Gusbert S. Victor, Pèrez M. Ana, 2017)

Seis Sigma es una metodología compuesta por cinco fases: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar. Representa el número el número de desviaciones estándar obtenidas a la salida del proceso. Su objetivo de aumentar la capacidad de los procesos, de tal forma que estos generen los mínimos defectos por millón de unidades producidas. Estos defectos deben ser imperceptibles para el cliente. Actualmente muchas de las organizaciones cuentan con este sistema como estrategia de negocio para aumentar su

rentabilidad y mejorar la calidad de sus productos y servicios. Seis Sigma es una metodología basada en cinco principios:

- Enfoque al cliente.
- Centrado en los procesos.
- Metodología para la realización de proyectos.
- Estructura organizacional.
- Lucha contra la variación. La calidad es uno de los factores principales para la satisfacción de los clientes, y el medio para lograr atraerlos y mantenerlos.

El método Seis Sigma conocido también como DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) se estructura en cinco fases.

- **Fase de definición:** se identifican los proyectos Seis Sigma que deben ser evaluados por la dirección para evitar la infrutilización de recursos, para así asignar la prioridad necesaria para cada proyecto.
- **Fase de medición:** consiste en la caracterización del proceso identificando los requisitos clave de los clientes, las características clave del producto y los parámetros que afectan al funcionamiento, (Navarro A. Eduardo, Gusbert S. Victor, Pèrez M. Ana, 2017) del proceso y a las características clave. Es donde se define el sistema de medida y se mide la capacidad del proceso.
- **Fase de análisis:** se analizan los datos actuales e históricos. Se desarrollan hipótesis sobre posibles relaciones causa-efecto mediante el uso de herramientas estadísticas.
- **Fase de mejora:** se determina la relación causa-efecto para predecir, mejorar y optimizar el funcionamiento del proceso.

- **Fase de control:** se diseñan y documentan los controles necesarios para asegurar que el sistema implantado se mantenga en el tiempo. (Navarro A. Eduardo, Gusbert S. Victor, Pèrez M. Ana, 2017)

2.1.4 Gestión Financiera y Finanzas

La gestión financiera, se puede ver de dos formas: como una forma de actividad empresarial independiente y como un mecanismo para gestionar las actividades financieras de una empresa en el campo de la producción material. Los objetivos de la gestión financiera se formulan como el resultado deseado de la actividad financiera de la empresa, asegurando el logro de sus objetivos (empresariales) e incluyen:

Mejorar el bienestar de los propietarios de la empresa o aumentar el capital invertido por los propietarios (accionistas) de la empresa.

Desarrollo y aplicación de métodos, medios e instrumentos de apoyo financiero para lograr los objetivos de la empresa en su conjunto, así como sus vínculos productivos y económicos por separado.

Las tareas de gestión financiera determinan las medidas concretas que deben aplicarse para alcanzar los objetivos de la gestión financiera de la empresa, que incluyen:

- 1) Encontrar el equilibrio óptimo entre los objetivos de desarrollo a largo y corto plazo de la empresa y las decisiones adoptadas en la gestión financiera a largo y corto plazo.
- 2) Tomar decisiones para asegurar el movimiento más eficiente de los recursos financieros entre la empresa y sus fuentes de financiación.
- 3) Determinación de prioridades y búsqueda de compromisos para la combinación óptima de los intereses de las unidades de negocio en la adopción de proyectos de inversión y la selección de fuentes de su financiación.

- 4) Análisis y planificación financiero (para conjuntos de tareas) de la actividad económica de la empresa, incluidos los activos de la empresa y las fuentes de su financiación; el tamaño (volumen) y la composición de los recursos de la empresa necesarios para mantener, preservar y ampliar sus actividades; las fuentes de financiación adicional de la empresa, así como la definición del sistema de control del estado y la eficacia de la utilización de los recursos financieros.
- 5) Suministro de recursos financieros a la empresa (gestión de las fuentes de fondos), lo que incluye: el volumen de los recursos necesarios (recursos financieros) y la forma de acreditarlos; el grado de disponibilidad de las fuentes y la forma de proporcionar recursos; el costo de adquisición de los recursos financieros; los riesgos asociados a las fuentes de recursos financieros.
- 6) Distribución de los recursos financieros. Para ello es necesario elaborar una política de inversiones y de gestión de activos, así como analizar y evaluar las decisiones de inversión a largo y a corto plazo.

La gestión de la actividad financiera de la empresa tiene por objeto administrar el movimiento de los recursos y las relaciones financieras entre las entidades comerciales. Representa el proceso de elaboración de los propósitos de la gestión financiera y la realización de influencias sobre ellos mediante métodos y palancas de gestión financiera.

2.1.4.1 Funciones de Gestión

La gestión financiera es un tipo de actividad profesional orientada a gestionar el funcionamiento financiero y económico de una empresa basada en el uso de métodos modernos.

Las funciones de la gestión financiera incluyen un conjunto de influencias de gestión destinadas a resolver las tareas anteriores para lograr sus objetivos

incluyen: Análisis y planificación financiera (mediante indicadores de información financiera), recopilación y procesamiento de datos contables para la gestión financiera interna e indicadores externos. (CEUPE, 2020)

Las finanzas y la gestión financiera. Las finanzas pertenecen al campo de la Economía, y se encarga de estudiar el intercambio de capital entre los individuos, empresas o estado, siempre con el riesgo que conllevan este tipo de actividades.

La contabilidad (control de facturas) y las finanzas son dos ciencias asociadas, aunque son diferentes, ya que ambas registran y resumen las operaciones monetarias de un negocio.

Se determina las necesidades de los recursos financieros:

- Plantear las necesidades
- Describe los recursos disponibles
- Prever los recursos liberados
- Calcular las necesidades de la financiación externa
- Busca financiación
- Aplicación de esos recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería
- El análisis financiero, recolectando y estudiando la información para conocer la situación financiera de la empresa.
- Viabilidad económica y financiera de las inversiones. (Laura, 2020)

Se puede decir que la gestión financiera se encarga de distribuir de forma adecuada los recursos financieros de la entidad establecido una planeación de estos viendo hacia el futuro, para prevenir en forma oportuna las fuentes de inversión y financiamiento a través de sus ingresos y aplicarlos dentro de la operación diaria de la organización utilizados las diversas herramientas y métodos que se encuentran dentro de las finanzas.

Finanzas se puede definir como el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor. “Finanzas” es una palabra que provoca reacciones distintas, las cuales pueden ir desde el interés y la curiosidad hasta el temor y la angustia. Para la mayoría de las personas las finanzas se perciben como algo complejo, poco accesible y que sólo es manejado por los estudiosos; en realidad, estas pueden ser tan sencillas, interesantes y útiles si se cuenta con los conocimientos financieros esenciales. (Padilla, 2014)

Las finanzas corresponden a un área de la economía que estudia la obtención y administración del dinero y el capital, es decir, los recursos financieros. Estudia tanto la obtención de esos recursos (financiación), así como la inversión y el ahorro de estos. (Roldàn, 2020).

El término finanzas proviene del latín finís que a su vez significa terminar o acabar. Conceptualmente las finanzas se definen como el conjunto de actividades relacionadas con los flujos de capital y de dinero entre individuos, organizaciones, o Estados. Las finanzas abordan las condiciones y oportunidades en que se consigue el capital, los usos de éste, y los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero. (Lòpez S., 2017)

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuanto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuir entre los inversionistas. Las claves para tomar buenas decisiones financieras son muy similares tanto para las empresas como para los individuos; por ello, la mayoría de los estudiantes se beneficiarán a partir de la comprensión de las finanzas, sin importar la carrera que planeen seguir. El conocimiento de las técnicas de un buen análisis financiero no solo le ayudará a tomar mejores decisiones financieras como consumidor, sino que también le

ayudará a comprender las consecuencias financieras de las decisiones importantes de negocios que tomará independientemente de la carrera que usted elija. (Gitman & Zutter, 2016).

2.1.5 Estrategias Financieras.

La estrategia financiera describe los objetivos financieros a corto y largo plazo de una organización. La principal razón para formular una estrategia financiera es gestionar las distintas fuentes de ingreso que tiene la organización. La estrategia adecuada permite establecer metas y objetivos en cada una para lograr una combinación de ingresos diversos y estables.

Primero debe conocerse la situación financiera de la empresa, a través del análisis financiero, que permite visualizar la disponibilidad de recursos y el uso que debe ser cubierto. Apoyándose de cuatro razones financieras, Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento y Eficacia. (Ferrari, 2018)

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos. La estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que se haya realizado que estas pueden ser: Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios, Análisis del circulante: liquidez y solvencia, Fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero, Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación y política de retención y/o reparto de utilidades, Costos financieros y Análisis del riesgo de los créditos concedidos a cliente.

Las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes: Sobre la inversión, Sobre la estructura financiera y Sobre la retención y/o reparto de utilidades; las estrategias financieras para el corto

plazo deben considerar los aspectos siguientes: Sobre el capital de trabajo, sobre el financiamiento corriente y sobre la gestión del efectivo. (Espinosa & Oramas , 2020).

La estrategia financiera es una parte de la gestión estratégica de una determinada empresa que se encarga de controlar y planificar todo lo relacionado con los recursos usados para financiar operaciones para conseguir los objetivos previamente marcados, su objetivo es poder planificar y prever la manera en que se va a usar los recursos monetarios de la empresa de una manera eficiente y económica, de forma que optimice el beneficio. Para poder determinar la estrategia de la empresa, ésta estará supeditada a una estrategia superior, que estará condicionada a su vez por unos objetivos empresariales.

Los beneficios de incluir una estrategia financiera, ayuda a realizar procesos administrativos de índole financiera y económica, facilita tomar decisiones y lograr los objetivos y metas que se han marcado en la organización, administrar de forma eficiente los activos, nos ayuda a tener un control de los estados financieros, nos ayuda a invertir y financiarnos de forma eficiente y más fácil: podemos saber dónde invertir o qué hacer en futuras inversiones, controla los flujos monetarios que tiene la empresa para cumplir con sus compromisos y deudas, compensa a los accionistas si han tenido riesgo ostentado. (Méndez, 2019)

Toda estrategia en finanzas toca puntos como: la inversión, el capital de trabajo, el reparto de utilidades, la reestructuración financiera, etc.

Una vez evaluada la situación actual de su empresa, tiene que identificar los objetivos que requiere conseguir y posteriormente planifique los pasos necesarios para poder lograrlos.

1. Reducir el inventario a su mínima expresión, tratando de no afectar la demanda diaria o la producción de productos.

2. Aplazar las cuentas por pagar el mayor tiempo posible, cuidando de no perjudicar la imagen de la empresa. Al pagar se reduce la liquidez de la empresa, por otro lado, a aplazar el pago a un proveedor, éste puede elevar el precio en un futuro por considerarlo a usted como de alto riesgo.
3. En la medida que sea posible, realice descuentos en montos grandes por pagos de contado.
4. Invierta en una ampliación de su empresa en caso de detectar la posibilidad de crear nuevos productos o servicios.
5. En caso de que note que la demanda crece y se va igualando a su capacidad para producir, entonces es momento de buscar financiamiento para extender sus activos o cambiarlos por otros actualizados y eficientes.
6. Puede optar por adquirir o fusionarse con otra empresa que genera o brinde el mismo producto o servicios que la suya, con esto habrá logrado eliminar a un competidor.
7. Después de muchos años, muchos empresarios toman la decisión de fusionarse con proveedores para agilizar sus servicios o tener mayor control de la materia prima.
8. Es aconsejable diversificar sus productos y servicios, y con esto cubrir sus costos fijos en temporadas bajas o previniendo riesgos por cambios en políticas o convenios que pudieran afectar su negocio.
9. Las empresas que eligen por incrementar el financiamiento por medio de préstamos bancarios, también se incrementan sus riesgos financieros en lo que se refiere a un posible incumplimiento de pago; esto se agrava cuando existe un incumplimiento de pago por parte de las cuentas por cobrar.
10. Por regla general, es recomendable contratar financiamiento dentro del sistema financiero formal para no ser sujeto de fraude o usura.

11. Es una buena idea el apalancamiento, siempre y cuando la rentabilidad sea mayor al coste total del apalancamiento.

12. Establece claramente tus objetivos, sean estos a corto o largo plazo, y de esta forma estarás dando forma a tu estrategia financiera. (Tecnicismo, 2019)

Las estrategias financieras inician por el análisis financiero que se auxilia de método horizontal o vertical;

2.1.5.1 Método Horizontal:

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro es dinámico por la comparación de dos periodos apoyándose en las herramientas como: el estado de Flujo de Efectivo, El proceso de planeación financiera, el presupuesto de caja, Planeación de las utilidades y estados financieros proforma.

Ejemplo de Análisis Financiero

Se considera el estado de flujo de efectivo NIF B-2 y NIC7

Objetivo La información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez.

Es un estado comparativo de dos ejercicios y en una columna del lado izquierdo se registra las operaciones que dieron **origen** de donde se tomaron los recursos y en otra columna del lado izquierdo hacia donde se utilizaron con el nombre de **aplicación** considerando lo siguiente:

Tabla 1 Origen y Aplicación de Recursos

Origen		Apliaciòn	
Desminuciòn de Activo		Aumento en el activo	
Aumento en el Pasivo		Reducciòn de un Pasivo	
Ganancias netas despues de impuestos		Pèrdida Neta Pago de dividendos en Efectivo	
Depreciaciòn y otros gastos de no efectivo		Recompra o retiro de Acciones	
Ventas de Acciones			

Primero se comparan los dos ejercicios identificando si es origen o aplicaciòn con forme a la tabla anterior.

Tabla 2, Estado Financiero Comparativo

Activos	31 de Diciembre		Variaciòn	
	2019	2018	Origen	Aplicaciòn
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	1,000.00	500.00		500.00
Cuentas por Cobrar	400.00	500.00	100.00	
Inventarios	600.00	900.00	300.00	
Total de Activo Circulante	2,000.00	1,900.00		
Terreno y edificio	1,200.00	1,050.00		150.00
Propiedades, Palnta y equipo	1,300.00	1,150.00		150.00
Depreciacion Acumulda	1,300.00	1,200.00		100.00
Total Activo No circulante	1,200.00	1,000.00		
Suma Activo Total	3,200.00	2,900.00		
Pasivo y Capital Contable				
Cuentas por Pagar	700.00	500.00	200.00	
Documentos por Pagar	600.00	700.00		100.00
Deudas Acumuladas	100.00	200.00		100.00
Toatal Pasivo Corto Plazo	1,400.00	1,400.00		
Deudas Largo Plazo	600.00	400.00	200.00	
Total de Pasivo	2,000.00	1,800.00		
Capital Social	600.00	600.00		
Utilidad de Ejercicios Anteriores	420.00			
Utilidad de Ejercicio	180.00	500.00		
Total Capital Contable	1,200.00	1,100.00		
Suma Pasivo +Capital	3,200.00	2,900.00		

Elaboraciòn Propia

Segundo se elabora el estado de flujo de efectivo cuya estructura es el siguiente conforme NIF-B2

- a) actividades de operaciòn,
- b) actividades de inversiòn,
- d) actividades de Financiamiento,
- e) incremento o disminuciòn neta de efectivo y equivalentes de efectivo,
- f) efectos por cambios en el valor del efectivo;
- g) efectivo y equivalentes de efectivo al principio del periodo, y
- h) efectivo y equivalentes de efectivo al Final del periodo

Actividades de Operación:

Debido a que los flujos de las actividades de operación son los que se derivan de las operaciones que constituyen la principal fuente de ingresos de la entidad, procedentes de las actividades de operación son un indicador de la medida en la que estas actividades han generado fondos líquidos suficientes para mantener la capacidad de operación de la entidad, para efectuar nuevas inversiones sin recurrir a fuentes externas de financiamiento y, en su caso, para pagar financiamientos y dividendos.

Actividades de Inversión:

Los flujos de efectivo relacionados con actividades de inversión representan la medida en que la entidad ha canalizado recursos, esencialmente, hacia partidas que generarán ingresos y flujos de efectivo en el mediano y largo plazo.

Actividades de Financiamiento:

Se muestran los flujos de efectivo destinados a cubrir las necesidades de efectivo de la entidad como consecuencia de compromisos derivados de sus actividades de operación e inversión. Asimismo, también se muestra la capacidad de la entidad para restituir a sus acreedores financieros y a sus propietarios, los recursos que canalizaron en su momento a la entidad y, en su caso, para pagarles rendimientos.

Tabla 3, Estado de Flujo de Efectivo

Estado de Flujo de Efectivo	
Actividades de Operación	
Utilidad Neta despues de Impuestos	180
Depreciacion acumulada	100
Disminución de Ctas por Cobrar	100
Disminución de Inventarios	300
Aumento de Cuentas por Pagar	200
Disminución de Deudas acumuladas	-100
Efectivo provenientes de actividades de Operación	780
Actividades de Inversión	
Aumento de Propiedades Planta y Equipo	-300
Efectivo provenientes de actividades de Inversión	-300
Actividades de Financiamiento	
Disminución de Cuentas por Pagar	-100
Aumento de deudas en el largo plazo	200
Dividendos pagados	-80
Efectivo provenientes de actividades de Financiamiento	20
Aumento de efectivo y equivalentes de efectivo	500

Se consideró un pago de dividendos por \$80.00, que se capitalizaron

La interpretación del estado de flujo de efectivo, inicialmente se le suma a la utilidad del ejercicio en revisión todas aquellas operaciones que no generaron flujo de efectivo como son la depreciación y las amortizaciones y en el primer rubro que son las actividades de operaciones, se ve claramente que la cuenta de inventarios disminuyo los que indica que se adquirió menos mercancía y que hubo menos ventas porque disminuyeron las cuentas por cobrar, y que con la cobranza realizada se pagaron las deudas acumuladas en el corto plazo, sin embargo hubo un incremento en cuentas por pagar en el largo plazo, por la adquisición de propiedades planta y equipo y esto mismo se ve reflejado en el rubro de inversión al incrementar y si hubo rendimiento y flujo de efectivo pues se pagaron dividendos a los accionistas.

Presupuesto de Caja.

Un presupuesto es la estimación futura de las operaciones y los recursos de una empresa. Se elabora para obtener los objetivos económicos y financieros

propuestos en un periodo determinado y de esta forma se puede predecir en que momentos la entidad tendrá momentos de falta de liquides y buscar con oportunidad un financiamiento para allegarse de recursos y poder solventar las obligaciones en el corto plazo o bien en qué momento tendrá la empresa sobre de efectivos y poder utilizarlos en alguna inversión, pues un buen financiero no puede tener efectivo ocioso.

Ejemplo de Presupuesto de Caja.

Metales Industriales, un contratista de la industria de la defensa, desarrolla un presupuesto de caja para octubre, noviembre y diciembre. Las ventas de Metales Industriales en agosto y septiembre fueron de \$100,000.00 y \$200,000.00, respectivamente. Se pronosticaron ventas de \$400,000.00, \$300,000.00 y \$200,000.00 para octubre, noviembre y diciembre, respectivamente. Según lo registrado, el 20% de las ventas de la empresa han sido en efectivo, el 50% generó cuentas por cobrar recaudadas después de un mes y el 30% restante produjo cuentas por cobrar recaudadas, después de dos meses. Los gastos por cuentas incobrables han sido insignificantes. En diciembre la empresa recibirá un dividendo de \$30, 000,00 de las acciones que tiene en una subsidiaria.

Metales Industriales reunió los siguientes datos que se requieren para la elaboración del programa de desembolso en efectivo para octubre, noviembre y diciembre.

Compras: Las compras de la empresa representan el 70% de las ventas. De este monto, el 10% se paga en efectivo, el 70% se paga en el mes inmediato posterior al de compra, y el 20% restante se paga 2meses después de la compra.

Pago de renta, se paga cada mes una renta de \$5,000.00

Sueldos y salarios: el costo de los salarios fijos para ese año es de \$96,000.00, es decir \$8,000.00 mensuales. Además, se calcula que los sueldos corresponden al 10% de las ventas mensuales.

Pago de impuestos: Deben pagarse \$25,000.00 de impuestos en diciembre.

Desembolsos de activo fijo: Se adquiere una nueva maquinaria a un costo de \$130,000.00 los cuales se pagarán en noviembre.

Pago de intereses.: Se realizará un pago de intereses de \$10,000.00 en diciembre.

Pago de dividendos en efectivo: Se pagarán dividendos en efectivo en octubre.

Pagos del principal (préstamo) se realizará un pago del principal de \$20,000.00 en diciembre.

Readquisición o retiro de acciones. No se espera ninguna readquisición o retiro de acciones entre octubre y noviembre.

La compañía desea mantener, como reserva para necesidades inesperadas un saldo de efectivo mínimo de \$25,000.00. Para que Metales Industrias pueda mantener los \$25,000.00 requeridos de saldo de efectivo final, necesitara un financiamiento total de \$76,000.00 en noviembre y de \$41,000.00 en diciembre. En octubre, la empresa tendrá un saldo en efectivo excedente de \$22,000.00, que puede invertirse en un valor negociable que genere intereses. Las cifras del financiamiento total requerido en el presupuesto de caja se refieren a cuanto se deberá al final del mes; no representan los cambios mensuales del financiamiento.

Los cambios mensuales de financiamiento y del efectivo excedente se obtienen al analizar con más detalle el presupuesto de caja. En octubre, el efectivo inicial de \$50,000.00 que se convierten en \$47,000.00 después de la salida neta de efectivo de \$3,000.00 da como resultado un saldo de efectivo excedente de \$22,000.00 una vez que se deduce el efectivo.

Tabla 4 Cedula de Ventas

CEDULA DE VENTAS								
CONCEPTO	%	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
VENTAS	100%	\$ 100,000.00	\$ 200,000.00	\$ 400,000.00	\$ 300,000.00	\$ 200,000.00		
CONTADO	20%	\$ 20,000.00	\$ 40,000.00	\$ 80,000.00	\$ 60,000.00	\$ 40,000.00		
CREDITO	80%	\$ 80,000.00	\$ 160,000.00	\$ 320,000.00	\$ 240,000.00	\$ 160,000.00		
VENTAS A CREDITO								
A 30 DIAS	50%	\$ -	\$ 40,000.00	\$ 80,000.00	\$ 160,000.00	\$ 120,000.00	\$ 80,000.00	
A 60 DIAS	30%	\$ -	\$ -	\$ 24,000.00	\$ 48,000.00	\$ 96,000.00	\$ 72,000.00	\$ 48,000.00
TOTAL VENTAS A CREDITO		\$ -	\$ 40,000.00	\$ 104,000.00	\$ 208,000.00	\$ 216,000.00	\$ 152,000.00	\$ 48,000.00

Tabla 5 Cedula de Compras

CEDULA DE COMPRAS

CONCEPTO	%	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
COMPRAS	70%	\$ 70,000.00	\$ 140,000.00	\$ 280,000.00	\$ 210,000.00	\$ 140,000.00	\$ -	\$ -
EFFECTIVO	10%	\$ 7,000.00	\$ 14,000.00	\$ 28,000.00	\$ 21,000.00	\$ 14,000.00	\$ -	\$ -
A 30 DIAS	70%		\$ 49,000.00	\$ 98,000.00	\$ 196,000.00	\$ 147,000.00	\$ 98,000.00	
A 60 DIAS	20%			\$ 14,000.00	\$ 28,000.00	\$ 56,000.00	\$ 42,000.00	\$ 28,000.00
TOTAL DE COMPRAS		\$ 7,000.00	\$ 63,000.00	\$ 140,000.00	\$ 245,000.00	\$ 217,000.00	\$ 140,000.00	\$ 28,000.00

Tabla 6 Cedula de Gastos

CEDULA DE GASTOS

CONCEPTO	%	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
RENTAS		\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
SALARIOS FIJOS		\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
SUELDOS	10%	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00	\$ 40,000.00	\$ 30,000.00	\$ 20,000.00	\$ -	\$ -
IMPUESTOS						\$ 25,000.00		
COMPRA DE MAQUINARIA					\$ 130,000.00			
INTERESES						\$ 10,000.00		
DIVIDENDOS				\$ 10,000.00				
PAGO PRESTAMO						\$ 20,000.00		
TOTAL DE GASTOS		\$ 23,000.00	\$ 33,000.00	\$ 63,000.00	\$ 173,000.00	\$ 88,000.00	\$ 13,000.00	\$ 13,000.00

Tabla 7, Presupuesto de Efectivo

METALES INDUSTRIALES PRESUPUESTO DE EFECTIVO								
CONCEPTO	%	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
INGRESOS								
SALDO AL INICIO DE EFE.		\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 50,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
VENTAS AL CONTADO		\$ 20,000.00	\$ 40,000.00	\$ 80,000.00	\$ 60,000.00	\$ 40,000.00	\$ -	\$ -
RECUPERACION VTAS A C.		\$ -	\$ 40,000.00	\$ 104,000.00	\$ 208,000.00	\$ 216,000.00	\$ 152,000.00	\$ 48,000.00
TOTAL DE INGRESOS		\$ 45,000.00	\$ 105,000.00	\$ 234,000.00	\$ 293,000.00	\$ 281,000.00	\$ 177,000.00	\$ 73,000.00
EGRESOS								
COMPRAS		\$ 7,000.00	\$ 63,000.00	\$ 140,000.00	\$ 245,000.00	\$ 217,000.00	\$ 140,000.00	\$ 28,000.00
TOTAL GASTOS		\$ 23,000.00	\$ 33,000.00	\$ 66,000.00	\$ 173,000.00	\$ 88,000.00	\$ 13,000.00	\$ 13,000.00
TOTAL DE EGRESOS		\$ 30,000.00	\$ 96,000.00	\$ 206,000.00	\$ 418,000.00	\$ 305,000.00	\$ 153,000.00	\$ 41,000.00
TRANSACCIONES FINANCIERAS								
FINANCIAMIENTO REQUERIDO		\$ 10,000.00	\$ 16,000.00		\$ 150,000.00			
PAGO DEL FINANCIAMIENTO								
INT. DEL FIN.								
EXCEDENTE O FALTANTE DE EFE.			\$ -	-\$ 3,000.00				
TOTAL DE TRANSACC. FIN.		\$ 10,000.00	\$ 16,000.00	-\$ 3,000.00	\$ 150,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
SALDO FINAL		\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	-\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 32,000.00

Como se puede observar en el mes agosto y septiembre se solicita un financiamiento de \$10,000.00 y \$16,000.00, y noviembre por \$ 150,000.00 para

poder cumplir con la política de conservar \$25,000.00 en efectivo y durante los meses de octubre.

2.1.5.2 Método Vertical:

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical. Se dice que es estático porque solo se analiza un periodo contable utilizado algunas herramientas como:

Informe de los estados financieros básicos (Balance General, Estado de Resultados Integrales, estado de variación en el capital contable) y las razones financieras: es la relación entre dos magnitudes de un estado financiero que se expresan como una fracción y estas se dividen en: razones de liquidez, razones de actividad, razones de endeudamiento, de rentabilidad y mercado, cada una de ellas no habla de la situación actual de la entidad en un periodo determinado y nos ayudan a la toma de decisiones.

Tipo de Comparación de Razones

En un análisis de razones no simplemente realizar la operación, lo importante es saber interpretar lo que nos dice la razón y se requiere de criterio significativo de comparación para responder preguntas como:

¿La cifra es demasiado alta o baja?

¿Es buena o mala?

Existen dos tipos de comparación de razones: el análisis de una muestra representativa y el análisis de series temporales.

Análisis de una Muestra Representativa

El análisis de una muestra representativa implica la comparación de las razones financieras de diferentes empresas en un mismo periodo, también se puede comparar con otras empresas de la misma actividad económica y ha este

tipo de análisis se le conoce como Benchmarking. (Gitman L., & Zutter J., 2016, pág. 62).

Análisis de Series Temporales.

El análisis de series temporales evalúa el desempeño con el paso del tiempo. La comparación del desempeño actual y pasado, usando las razones, permite evaluar el proceso de la compañía. Es posible identificar el desarrollo de tendencias mediante la comparación de varios años. (Gitman L., & Zutter J., 2016, pág. 63).

Análisis Combinado

El enfoque más informativo del análisis de razones combinadas el análisis de una muestra representativa y el análisis de series temporales. Una visión combinada permite evaluar la tendencia del comportamiento de la razón en relación con la tendencia de la industria. (Gitman L., & Zutter J., 2016, pág. 64).

Razones de Liquidez

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. Y su ecuación es la siguiente:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Total de activos líquidos}}{\text{Total de Audeudos Corrientes}}$$

Cuanta más alta sea la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa. La liquidez que necesita la empresa depende de varios factores, incluyendo el tamaño de la organización, sus fuentes de financiamiento de corto plazo, como líneas de crédito bancario, y la volatilidad de su negocio.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activos corrientes menos Inventari}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

La razón rápida (prueba del ácido) es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido. La baja liquidez del inventario generalmente se debe a dos factores primordiales:

- 1) Varios tipos de inventarios no se pueden vender fácilmente porque son productos parcialmente terminados, artículos con una finalidad especial.
- 2) El inventario se vende generalmente a crédito, lo que significa que se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo.

El nivel de la razón rápida que una empresa debe esforzarse por alcanzar depende en gran medida de la industria en la cual opera. La razón rápida ofrece una mejor medida de la liquidez integral solo cuando el inventario de la empresa no puede convertirse fácilmente en efectivo. (Gitman L., & Zutter J., 2016, pág. 66-67).

Razones de Actividad

Los índices de rentabilidad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas en efectivo, es decir, en entradas y salidas, miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de los inventarios, gastos y cobros. Siendo las siguientes:

Rotación de Inventarios

Se mide combinando la actividad, o liquidez, del inventario de la empresa.

Rotación de Inventarios = Costo de Venta entre Inventario

El resultado tiene significado solo cuando se compara con la de otras empresas del mismo giro o con la rotación de periodos anteriores de la misma empresa,

mide cuantos días conserva el inventario la empresa. (Gitman L., & Zutter J., 2016, pág. 68).

Periodo Promedio de cobro

El periodo promedio de cobro es útil para evaluar la política crediticia y cobro, se calcula dividiendo el saldo de las cuentas por cobrar entre ventas diarias promedio.

$$\text{Rotación promedio de } = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}} \left\{ \begin{array}{l} \text{Ventas anuales} \\ 365 \end{array} \right.$$

El periodo promedio de cobro tiene significado solo cuando se relaciona con las condiciones de crédito de la empresa. (Gitman L., & Zutter J., 2016, pág. 69).

Periodo Promedio de Pago

El periodo promedio de cobro es útil para evaluar la política pago, se calcula dividiendo el saldo de las cuentas por pagar entre compras promedio

$$\text{Rotación promedio de } = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras diarias promedio}} \left\{ \begin{array}{l} \text{Compras anuales} \\ 365 \end{array} \right.$$

El periodo promedio de pago tiene significado solo cuando se relaciona con las políticas de pago de la empresa. (Gitman L., & Zutter J., 2016, pág. 69).

Rotación de Activos Totales

La rotación de los activos totales indica la eficiencia con que la empresa utiliza las empresas para general ventas, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación ctivos totales} = \text{Ventas entre Total de Activos}$$

Cuanto mayor es la rotación de activos totales de una empresa mayor es su eficiencia con la que se han usado sus activos, estas medidas son de gran

interés para la administración porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes desde el punto de vista financiero. (Gitman L., & Zutter J., 2016, pág. 70).

Razones de Endeudamiento

Estas razones indican el monto del dinero otras personas que se usan para generar utilidades. En general un análisis financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos.

Índice de Endeudamiento

Mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades.

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$$

Cuanto más alto es este índice, mayor es el grado de endeudamiento de la empresa y mayor su apalancamiento financiero. (Gitman L., & Zutter J., 2016, pág. 72).

Índice de Rentabilidad

Los índices de rentabilidad permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un determinado nivel de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios.

Margen de utilidad bruta

Mide el porcentaje que queda de cada peso de ventas después de que la empresa pagó sus bienes. Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta es mejor.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas menos Costo de Venta}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Ventas Brutas}}{\text{Ventas}}$$

Margen de utilidad operativa

Mide el porcentaje que queda de cada peso de ventas, después que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las utilidades puras ganadas por cada peso.

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas}}$$

Margen de utilidad Neta

Mide el porcentaje que queda de cada peso de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta la empresa es mejor.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

A la hora de analizar los estados financieros por los métodos y herramientas antes mencionadas se pueden medir si se lograron los objetivos planteados por la organización y toma de decisiones, sin en margo aun considerando todas las estrategias financieras y administrativas se logra establecer algunas estrategias para el mejor control y las organizaciones.

Una inmobiliaria se encarga de gestionar la venta y/o renta de propiedades como casas, departamentos, bodegas y terrenos. Su objetivo es que la propiedad a venderse tenga el mayor número de alcance para lograr más prospectos y por lo tanto la venta sea más eficiente. Además de encargarse de

la venta de una propiedad, los servicios que ofrece varían dependiendo el tipo de inmobiliaria, algunos de estos pueden ser:

Promocionamos tu propiedad en nuestra plataforma y en los principales portales inmobiliarios.

Brindar asesoría legal cuando la requieras, Gestionar el papeleo del contrato de compraventa, Recibir reportes semanales del estatus de tu propiedad para que siempre sepas cuantos interesados y cuantas visitas ha tenido, Un Especialista Inmobiliario asesora y resuelve todas tus dudas durante todo el proceso de venta, Asesor con la negociación para conseguir la venta. (Home, 2020).

La inversión inmobiliaria es de las más rentables en México, sin embargo por el tipo de inventario su rotación es muy lenta y con frecuencia carece de flujo de efectivo para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo y tiene que buscar fuentes de financiamiento para poder subsistir en el mercado, y otra es la falta de estrategias financieras y administrativas, dependiendo del tipo de inmobiliaria puede ser de construcción para la vivienda u oficinas, otras de arrendamiento de inmuebles , inmobiliarias que se dedican a la venta y renta de inmuebles en concesión recibiendo a cambio una comisión por sus servicios o bien una combinación de todas estas.

II Marco Práctico

Se realizó una encuesta de once preguntas aplicada a una muestra de 50 personas de un nivel profesional siendo empleados propietarios o empleados a nivel gerencial, cuyo resultado fue el siguiente:

Pregunta	Respuestas	
¿Eres dueño o empleado del lugar donde trabajas?	77.8 % Empleados	22.2% Dueños
¿Cuándo la empresa o microempresa	85.5 % respondió que	13.5% respondió

no está teniendo los resultados esperados, sabrías por dónde empezar a analizar la situación?	si	que no
¿Sería fácil para ti detectar, en donde se encuentra la problemática?	62.2% respondió que si	37.8 % respondió que no
¿Conoces las metodologías que existen para hacer un análisis administrativo y financiero?	35.1 % respondió que si	69.9 % respondió que no
¿Si tu respuesta fue si, pudieras nombrar las que conoces?	El 100% nombro herramientas financieras	
¿Sabes que herramientas utilizar para realizar un análisis en las diferentes áreas de la organización?	66.7 % contesto que si conocía	33.3 % contesto que no conocía
¿Si tu respuesta es Sí cuales conoces?	70% contesto algunas herramientas	30% no contesto
¿Conoces que es la mejora en los procesos?	83.8 % contesto que si	16.2% contesto que no
¿Crees que la mejora continua solo se debe a aplicar en los procesos productivos?	10.8% contesto que si	89.2 % contesto que no
¿Aceptarías ayuda de una consultoría para el establecimiento de estrategias administrativas y financieras, para el mejor funcionamiento de la organización?	97.3 contesto que si	2.7% contestó que no
¿Crees que la mejora continua sólo se debe realizar una sola ocasión durante la vida de la organización?	97.3 contesto que si	2.7% contestó que no

Como se puede observar el 86.5% respondió que sí sabría como analizar la empresa, pero cuando se les pregunto si conocían alguna metodología el 35.1% respondió que sí, pero cuando se les pregunta que nombre alguna, la

respuesta fue errónea nombraron sólo herramientas, lo cual indica que dentro de los dirigentes de las entidades, no aplican una metodología, para evaluar y controlar los procesos organizacionales, tal situación no lleva a reflexionar él porque del mal funcionamiento de algunas de ellas y aplicando la teoría de que con el diseño de estrategias administrativas y financieras asertivas, se logrará incrementar la rentabilidad de las entidades y en forma específica a inmobiliaria Rally Innovación, alcanzar el objetivo planteado, un ambiente laboral sano para los trabajadores, la satisfacción del cliente y la mejorar continúa en el servicio, el incremento de utilidades asegura la permanencia en el mercado contribuyendo al crecimiento económico del país.

2.2.1 Tipo de Investigación

La investigación es un estudio de caso en donde se estudiarían aspectos cuantitativos y cualitativos de MiPymes en una entidad inmobiliaria. En donde sus operaciones se realizan en el Estado de México.

En sus aspectos cuantitativos se considera los estados financieros de la entidad, como Estado de situación Financiera, estado de Resultados, Estado de flujo de Efectivo y estado de variación en el capital contable, para poder medir su rentabilidad y en cuanto a la investigación cualitativa, se realizará a través de un análisis del macroentorno, análisis del microentorno, recopilación de datos, análisis de datos.

2.2.2 Microempresas en el Sector Inmobiliario

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), tienen una gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas MIPYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento

global de las economías nacionales. Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país; de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño, y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

2.2.3 Población

Durante 2018 se registraron poco más de 4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (MI Pymes) en México, clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros.

Tabla 7 MiPymes en México

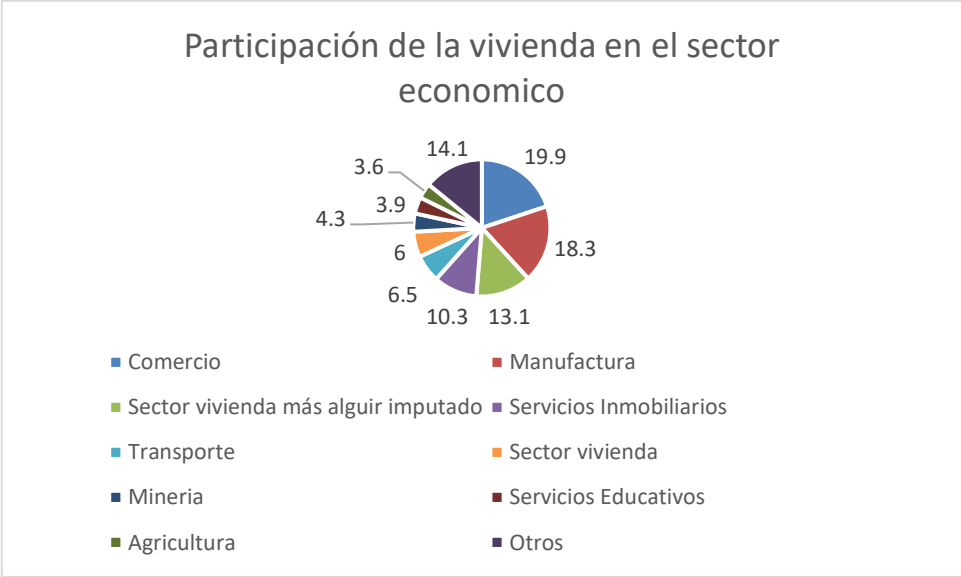
Número de empresas por tamaño, 2018

Tamaño	Empresas	
	Número	Participación (%)
Microempresas	4 057 719	97.3
Pequeñas y medianas empresas (PyMES)	111 958	2.7
Total	4 169 677	100.0

La actividad económica en México 5,484,776, en donde la mayor actividad se encuentra en el Estado de México en un 12.63%, y de 4, 618,031 unidades el 73,003 se dedican a la actividad inmobiliaria lo que representa 1.56% según datos del INEGI 2020.

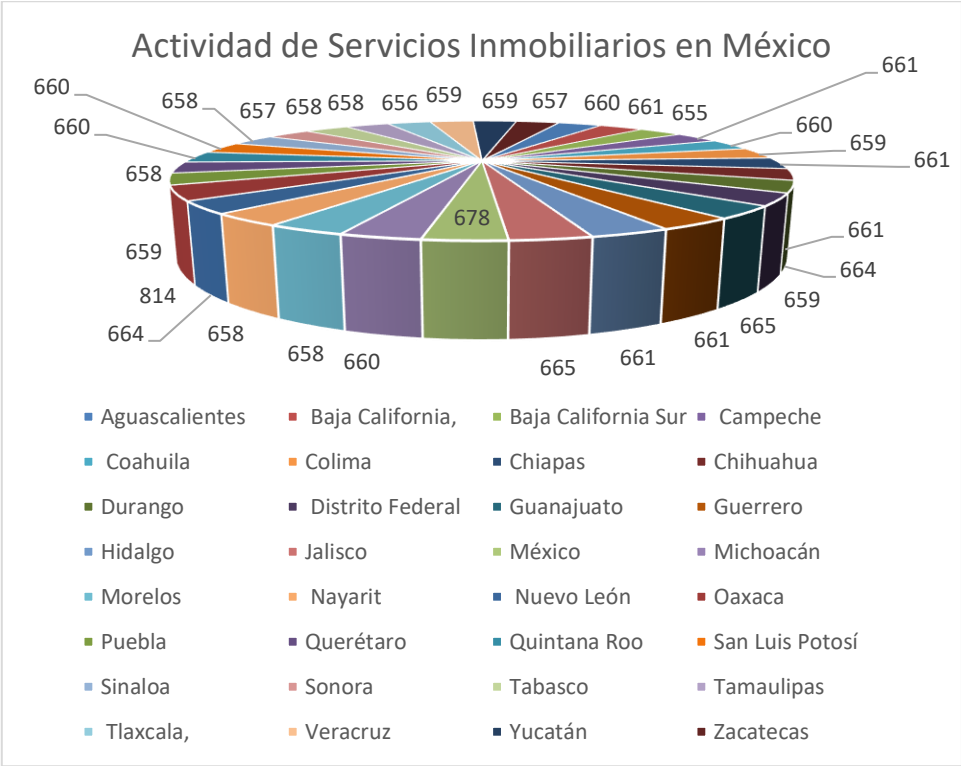
La participación en la vivienda en el sector de actividades económicas se muestra en la siguiente grafica (INEGI, Cuenta Satelite de vivienda México 2020, 2021)

Grafica 1 a Cuenta Satélite de Vivienda se presentan en valores corrientes y constantes



Serie de 21 tabulados básicos que permiten conocer e identificar los principales indicadores mencionados

Grafica 2 Actividad de Servicios Inmobiliarios en México



DENUE “ Directorio Estadístico de Unidades Económicas”2020.

Considerando que según datos del Denue en el Estado de México existen 678 inmobiliarias en Cuautitlán Izcalli 17 lo que representa 2.5%. y dentro de este rubro no se está considera Rally Innovación.

La industria inmobiliaria se refiere a toda diligencia relacionada con la compra, venta o renta de bienes inmobiliarios, o bienes raíces. Los bienes inmobiliarios pueden ser casas ya construidas (o en vías de construcción), terrenos, edificios, hoteles, departamentos... es decir, los activos fijos que no se pueden convertir en efectivo, sin embargo, reditúan ingresos y generan una gran plusvalía a través del paso del tiempo.

Si la industria inmobiliaria se refiere a la compra, venta o renta de inmuebles, por lo tanto, el servicio inmobiliario es exactamente el trámite y transacción de la misma. Las agencias inmobiliarias son un mediador en esta actividad. Existen varios tipos de agencias, así como modelos. Hoy en día son muy comunes los servicios inmobiliarios por internet, facilitando un poco más el proceso y siendo aún más rápido y transparente.

No importar el grado de estudios, las agencias inmobiliarias cuentan con gente altamente capacitada para brindar ese servicio inmobiliario de excelencia al demandante. Con una gran oferta tanto del servicio inmobiliario como de inmuebles en México, la gente ha invertido más y más en la compra de inmuebles en México. En el ramo inmobiliario, lo que más importa es la experiencia y sabiduría en cuanto a leyes fiscales y trámites legales en cuanto a toda materia relacionada a los inmuebles en México, por lo tanto es importantísimo que usted elija bien la agencia inmobiliaria, y los factores de elección sean experiencia y reputación en el mercado. Esto se debe a que en México aún no se ha regulado del todo el negocio inmobiliario, provocando que cualquier persona realice el mismo.

2.2.4 Técnicas para analizar y determinar estrategias

Variables Independientes: Para determinar y medir las áreas de oportunidad.

Para terminar la estrategia se llevará a cabo la metodología DMAIC, (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar), utilizando herramientas como:

Objetivos	Variable	Dimensión	Herramientas	Concepto
-----------	----------	-----------	--------------	----------

Específicos				
<p>Definir: Analizar los procesos de operación implantados por la dirección, así como el perfil de puestos para comprobar que son las personas idóneas para realizar sus funciones establecidas y lograr una correcta operación dentro de la entidad y obtener mejores rendimientos y resultados operativos.</p>	Estrategias	Se analiza el 100% de las operaciones	<p>FODA</p> <p>BCG</p> <p>4 P's</p> <p>Bencherking</p> <p>Projet Chart</p> <p>SIPOC</p> <p>Valuación del control Interno</p>	<p>Determina las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es útil para identificar las diferencias entre tus puntos fuertes y qué es lo que requieres para alcanzar tus metas organizacionales.</p> <p>Esta matriz ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos para proponer la estrategia más recomendable a llevar a cabo.</p> <p>Se analizan cuatro variables de su actividad para influir en la demanda de su producto o servicio: Producto, Precio, Plaza y Promoción.</p> <p>Consiste en analizar las prácticas de las mejores organizaciones cuyos resultados sean sobresalientes, de esta forma, permite conocer las fortalezas propias y la de otras empresas, a través de la compartición de información y de buenas prácticas con el objetivo de mejorar la competitividad.</p> <p>En él se mencionan las actividades a desarrollar para definir hacia dónde queremos llegar que es mayor rentabilidad y una sana administración.</p> <p>Proyectar un mejor entendimiento de la manera de trabajar y se efectúan los procesos, su objetivo es obtener la satisfacción del cliente.</p> <p>Los controles internos son las respuestas de la administración de una empresa o negocio para mitigar un factor identificado de riesgo o alcanzar un objetivo de control.</p>
<p>Medir: A través de la recopilación de datos, se establecen</p>		Se analiza el	Plan de Acción de Datos. (PAD)	En donde los tipos de datos pueden ser: Continuos cuando los datos son valuados con datos precisos, y Discretos cuando el conteo no se puede ser preciso.

<p>parámetros de medida, para cuantificar y medir si su cumple con los objetivos planteados por la dirección de la inmobiliaria.</p>	<p>Estrategias</p>	<p>100% de las operaciones</p>	<p>Valuación del Riesgo</p> <p>Análisis de los Procesos de Ventas</p>	<p>Por lo general implica números enteros.</p> <p>Permite la identificación y el análisis de los riesgos que enfrenta la institución para la consecución de los objetivos, tanto de fuentes internas como externas relevantes.</p> <p>Es la sucesión de pasos que una empresa realiza desde el momento en que intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva del producto o servicio de la compañía.</p>
<p>Analizar:</p> <p>A través de la etapa de análisis se podrán conocer las causas y efectos de la problemática de la inmobiliaria (baja rentabilidad). Los defectos son errores o problemas que alteran los requerimientos del cliente. El índice permite comparar procesos con distintas características de complejidad.</p>	<p>Estrategias</p>	<p>Se analiza el 100% de las operaciones</p> <p>Ejercicios 2019-2020</p>	<p>Diagrama de Ishikawa</p> <p>DPMO</p> <p>Medición del Desempeño laboral</p> <p>Análisis de Organigrama Institucional.</p>	<p>Es una herramienta para identificar problemas y darles una solución al representarlos gráficamente. Este diagrama también es conocido como de causa-efecto, de las 6 M o de espina de pescado, por su forma.</p> <p>Son una manera de calcular la llamada "Capacidad" de una determinada característica de un proceso. Se aplica cuando esa "característica" es un conteo de defectos de un producto o servicio (no-conformidades de un producto manufacturado o de un servicio otorgado).</p> <p>Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa.</p> <p>Son sistemas de organización que se representa con objetividad la estructura interna de una organización. En el organigrama se representan los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, la responsabilidad, la comunicación etcétera.</p>

			Análisis financiero	Es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro
<p>Mejorar</p> <p>En esta etapa es para identificar, implementar y probar soluciones y se debe eliminar las causas de errores e introducir los cambios necesarios para garantizar el procedimiento óptimo, rentable y sólido.</p>	Estrategias	Se analiza el 100% de las operaciones	<p>Objetivo</p> <p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Manual de Normas y Procedimientos.</p> <p>Planeación</p> <p>Capacitación y Adiestramiento al Personal</p>	<p>Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual; por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.</p> <p>La razón de ser de una organización. Se enfoca en los objetivos a cumplir en el presente.</p> <p>Sobre lo que se espera que la organización sea o alcance en un futuro.</p> <p>Es aquel que describe de manera detallada las operaciones que integran los procedimientos administrativos, en el orden secuencial de su ejecución, y las normas que se deben cumplir y ejecutar los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.</p> <p>Elaboración de un plan de finanzas, o sea, de un presupuesto y/o un esquema de gastos que permita organizar el manejo del dinero de modo eficaz y conveniente.</p> <p>Designa la acción de proporcionarle a una persona nuevos conocimientos y herramientas para que desarrolle al máximo sus habilidades y destrezas en el desempeño de una labor</p>

<p>Control</p> <p>Determinar si las mejoras se pueden mantener con el tiempo, y si la mejora se puede aplicar a otros procesos de toda la organización.</p>	<p>Estrategias</p>	<p>Se analiza el 100% de las operaciones</p>	<p>Normas y procedimientos.</p> <p>Establecimiento de correo institucional.</p> <p>Check list</p> <p>Solicitud de Documentación.</p> <p>Compulsa de documentos.</p> <p>Archivo de ventas</p> <p>Presupuestos</p>	<p>Revisión y actualización constante, y dando a conocer al personal y dejando evidencia.</p> <p>Para poder comunicar y dejar evidencia de la información o actividad solicitada</p> <p>Se implementa una lista de comprobación de toda la información que deben contener los expedientes de los clientes y propiedades. Cuyo archivo deberá ser controlado por una persona encargada de este.</p> <p>Se diseñará un formato de solicitud de documentación solicitada del archivo, dejando evidencia de la persona que la tomo para su control.</p> <p>Se realizarán periódicamente compulsa de documentos, tanto a los expedientes de clientes como de propiedades.</p> <p>Diariamente se alimentará el archivo de ventas para su actualización y semanalmente se realizará una junta semanal para verificar los avances y solución de problemas.</p> <p>Mensualmente se analizarán los estados financieros para comparar con lo presupuestado y verificar el cumplimiento de estos.</p>
--	--------------------	--	--	---

Variables Dependientes: Incrementar la rentabilidad,

Se utiliza los métodos y herramientas siguientes:

Objetivo específico	Variable	Dimensión	Herramientas	Concepto
			Análisis de	Estados

<p>Método horizontal.</p> <p>Tiene como base el estudio o análisis de los estados financieros de varios ejercicios, con objeto de observar los cambios o modificaciones que se experimentan en los valores del negocio. El factor tiempo tiene mayor importancia, porque el análisis de los cambios en los valores tiene que mostrarse en el transcurso del tiempo</p>	Estrategias	Ejercicio 2020	estados Financiero	<p>comparativos (aumentos y disminuciones).</p> <p>Tendencia (porcentajes de variaciones).</p> <p>Se utiliza para mostrar la evolución de los conceptos y valores, así como de su comportamiento en el futuro.</p>
<p>Métodos verticales.</p> <p>Se realiza con los estados financieros de un periodo, el factor tiempo no es flexible ya que las comparaciones de las cifras y las relaciones entre ellas se ubican exclusivamente dentro del mismo periodo</p>	Estrategias	Periodo 2019-2020	<p>Porcentajes Integrales</p> <p>Razones Financieras</p>	<p>El análisis vertical considera algunas cifras base como 100% y las demás con cierto porcentaje de este.</p> <p>El análisis de razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de estas, para analizar y supervisar el desempeño de la empresa, algunas de ellas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razones de liquidez • Índices de actividad • Razones de Endeudamiento • Índices de Rentabilidad • Razones de Mercado

2.2.5 Instrumentos de Recolección de Datos

La investigación se realizará utilizando las herramientas siguientes:

- **Entrevistas:**

Es una conversación bien planificada. En ella, el investigador plantea una serie de preguntas o temas de debate a una o varias personas, con el fin de obtener información específica. (Caro, 2021)

- **Observaciones:**

Técnica que consiste precisamente en observar el desarrollo del fenómeno que se desea analizar. Este método puede usarse para obtener información cualitativa o cuantitativa de acuerdo con el modo en que se realiza. (Caro, 2021)

- **Documentos de archivo y fuentes gubernamentales.**

Esta técnica consiste en examinar los datos presentes en documentos ya existentes, como bases de datos, actas, informes, registros de asistencia, etc.

Por lo tanto, lo más importante para este método es la habilidad para encontrar, seleccionar y analizar la información disponible. (Caro, 2021)

- **Cuestionario de papel o cuestionarios online.**

Los cuestionarios y las encuestas, son técnicas en las cuales se plantea un listado de preguntas cerradas para obtener datos precisos.

Usualmente se usan en investigaciones cuantitativas, pero también pueden incluirse preguntas abiertas para permitir un análisis cualitativo.

Es una técnica muy extendida porque permite obtener información precisa de una gran cantidad de personas. El hecho de tener preguntas cerradas permite calcular los resultados y obtener porcentajes que permitan un análisis rápido de los mismos. (Caro, 2021)

2.2.6 Técnicas de Procesamiento de Datos

Se revisaran la estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos, la integridad, los valores éticos la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes, así como la adhesión a las políticas y objetivos establecidos, a través del análisis de las encuestas y utilizados las herramientas administrativas y financieras antes mencionadas y con los resultados obtenidos, se establecen las estrategias a implementar que sean necesarias para la mejora continua de los procesos administrativos y financieros de la inmobiliaria.

CAPITULO III

METODOLOGIA

Para la investigación, se utilizará la metodología DMAIC Six-Sigma, se buscará solucionar las problemáticas de la inmobiliaria Rally Innovación, utilizando las diferentes herramientas para Definir, Medir, analizar e Implementar las estrategias de mejora y controlar. Cada uno de estos pasos debe realizarse en el orden D-M-A-I-C y, si al final del ciclo el resultado esperado no se alcanza, el ciclo se debe reiniciar. Este proceso debe repetirse hasta que se alcance la mejora deseada.

3.1 Definir

Se analizar los procesos de operación implantados por la dirección, así como el perfil de puestos para comprobar que son las personas idóneas para realizar

sus funciones establecidas y lograr una correcta operación dentro de la entidad y obtener mejores rendimientos y resultados operativos.

Iniciaremos por analizar los factores externos que afectan a la inmobiliaria y los haremos a través de una matriz PEST y FODA.

- a) Se utiliza el “**Projet Chart**” para planear los procesos de mejora. En él se mencionan las actividades a desarrollar para definir hacia dónde queremos llegar que es mayor rentabilidad y una sana administración.
- b) Se utiliza el diagrama de SIPOC, cuyo objetivo es proyectar un mejor entendimiento de la manera de trabajar y se efectúan los procesos, su objetivo es obtener la satisfacción del cliente.
- c) Valuación del Control Interno

Se realizará un cuestionario de control interno en la fase:

1. Ambiente de control

A través de cuestionarios se mide conjunto de normas, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el Control Interno en toda la entidad. Proporciona disciplina y estructura para apoyar al personal en la consecución de los objetivos institucionales.

2. Evaluación del Riesgo

Es el proceso para identificar, analizar y atender los riesgos que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta evaluación provee las bases para desarrollar respuestas apropiadas al riesgo, que mitiguen su impacto en caso de materialización. En este proceso se deben evaluar los riesgos provenientes tanto fuentes internas como externas.

3. Actividades o Procedimientos de Control

En esta etapa se evalúa en forma específica todas actividades, en diferentes niveles de la organización y cada una de las etapas de gestión: Una vez determinado los riesgos, se determinan los controles a implementar en sus diferentes etapas de operación de la organización, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y reglamento.

4. Información y Comunicación.

La información relevante debe ser captada procesada y transmitida de tal modo que llegue de manera oportuna a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales y la información financiera muestre un panorama genérico a la dirección.

5 Actividades Monitoreo.

Se llevan a cabo evaluación sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando, se evalúan y comunican con oportunidad las deficiencias.

3.2 Medir

A través de la recopilación de datos, se establecen parámetros de medida, para cuantificar y medir si su cumple con los objetivos planteados por la dirección de la inmobiliaria, utilizando las siguientes herramientas.

- a) Se formula el “**Plan de Acción de Datos**”, en donde los tipos de datos pueden ser: **Continuos** cuando los datos son valuados con datos precisos, y **Discretos** cuando el conteo no se puede ser preciso. Por lo general implica números enteros.
- b) Se medirá el desempeño de los trabajadores, a través de cuestionario.
- c) Se analizará su proceso de venta, para conocer por que los retrasos en la liberación de las propiedades para vender.

- d) Se realizará un análisis financiero por los ejercicios 2019 y 2020 de la inmobiliaria Rally Innovación.

3.3 Analizar

- a) A través de la etapa de análisis se podrán conocer las causas y efectos de la problemática de la inmobiliaria (baja rentabilidad), utilizando el del diagrama de Ishikawa y se mide a través de DPMO.
- b) Se realizarán el análisis del desempeño de los trabajadores a través de la aplicación de los cuestionarios para su evaluación.
- c) Se analizará la estructura organizacional, para medir que la comunicación y comportamiento organizacional en los diferentes niveles jerárquicos.
- d) Se realizará un estudio de flujo de operación, para determinar los puntos debilidades de la organización.
- e) A través de análisis financiero se utilizarán los métodos verticales y horizontales, así como razones financieras para medir la rentabilidad de la inmobiliaria.

3.4 Mejorar

En esta etapa es para identificar, implementar y probar soluciones y se debe eliminar las causas de errores e introducir los cambios necesarios para garantizar el procedimiento óptimo, rentable.

Después de haber analizado la situación cuantitativa y cualitativa de la organización, se implementarán estrategias para mejorar en los puntos débiles en donde se pueda encontrar alguna deficiencia.

3.5 Control

El último paso es determinar si las mejoras se pueden mantener con el tiempo, y si la mejora se puede aplicar a otros procesos de toda la organización. La clave de este paso es responder a los siguientes cuestionamientos:

¿Cómo se va a documentar la mejora?

¿Cómo será supervisado el proceso a través del tiempo?

Y si no llego a los resultados esperados el proceso de inicia.

CAPITULO IV

DESARROLLO

Utilizando la metodología DMAIC, y aplicando las herramientas antes mencionadas, para poder evaluar a la inmobiliaria Rally Innovación sus aspectos cualitativos como cuantitativos y poder determinar resultados e implementar las estrategias administrativas y financieras para mejorar la rentabilidad.

En esta sección, se analizará la situación actual de inmobiliaria, y los factores externos e internos que afectan el buen desarrollo de sus operaciones y así poder implementar las estrategias que puedan ayudar al mejor funcionamiento de esta y desarrolla la implantación de estrategias,

4.1 Define

Para definir el estudio de su situación actual de Rally Innovación, se realiza a través de la metodología DMAIC, en donde lo primero se **Definir** los procesos de operación de la entidad para poder determinar cuáles son sus puntos de mejora. Utilizando las diferentes herramientas como: PEST, FODA, 4P`s Benchmarking, Protet Chart, SIPOC, Valuación del control Interno, con los resultados que estos estudios arrojen se puede, buscar las estrategias de mejora para la entidad.

Se trata de hacer uso de estas herramientas y la función que tienen en todo proceso de cualquier tipo de organización.

4.1.1 PEST

Tabla 8 PEST de Rally Innovación

P (Político)	Oportunidades	Amenazas
	Ley de Impuesto sobre adquisición de inmueble Ley de la vivienda Ley del Agua para el estado de México	El tiempo de traslado a los empleos es de 1 a 2 hrs.

	Comisión Nacional de Vivienda (Conavi) Ley de ISR	
		Encuesta sobre la estabilidad del gobierno y su modelo político administrativo y libertad de prensa, nivel de corrupción público y privado.
		Pago de impuestos por la adquisición de inmuebles según la Ley sobre Adquisición de Inmuebles, Ley de la vivienda, Ley del Agua del Estado de México, Comisión Nacional de Vivienda, Ley de ISR, Ley del INFONAVIT, Ley de ISSTE.

E (Económico)	Oportunidades	Amenazas
	En el periodo de 2009 a 2019 el Producto Interno Bruto del sector de la vivienda contribuyó en promedio con 6% del producto del país y ha registrado una variación promedio anual de 2.2% en términos reales durante el mismo lapso. (INEGI, 2020)	El PIB de la vivienda en 2019, a precios constantes, mostró una variación real anual de 0.4 por ciento. Este comportamiento se explica, fundamentalmente, por el crecimiento registrado en los servicios inmobiliarios y de alquiler (2.2%), mientras que los servicios financieros y de seguros disminuyeron (-)1.9% y las actividades de construcción (-)0.3 por ciento.
	Durante 2019, el Producto Interno Bruto (PIB) del sector de la vivienda alcanzó un nivel de 1,371,409 millones de pesos, que representó el 6% del PIB nacional (a precios básicos). Al interior de este indicador se observó que el 52.3% del PIB de la vivienda se constituyó por la producción de bienes y servicios para el mercado, el 46.9% por la producción para uso final propio de los hogares y el restante 0.8 correspondió a la producción no de mercado.	El impacto de Covid-19, se ve afectado por este sector, las operaciones prácticamente se paralizaron, ocasionando falta de flujo de efectivo por falta de operación.
	El PIB de la vivienda por sectores de actividad económica]: el valor de la construcción asociada a la edificación, ampliación y mejoramiento	En las inmobiliarias 90% de sus ventas se realiza a través de créditos (Bancarios, INFONAVIT, ISSTE, PEMEX etc.), y durante la pandemia esta actividad se encuentra con poco

	residencial aportó el 68.7%, los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles relacionados con la vivienda el 26.7%, los servicios financieros y de seguros vinculados con este sector el 3.9% y el resto se distribuyó entre otros sectores.	movimiento afectando la operación de venta de este sector
	Durante 2019, las actividades vinculadas con la vivienda reportaron un total de 2,451,109 puestos de trabajo, que representaron el 5.6% de los correspondientes al total del país. En su comparación anual el número de puestos de trabajo disminuyó en (-)1.5% respecto al año anterior.	La Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios (AMPI), cada año se pierden 600 millones de pesos por actividades ilícitas en el sector inmobiliario en el país, pero imagino que habrá muchas más denuncias que no se hicieron o el trámite quedó inconcluso, lo cual resulta peligroso, ya que más personas quedan expuestos a estas estafas y es un cuento de nunca acabar.

S (Socioculturales)	Oportunidades	Amenazas
	La población total de Cuautitlán Izcalli en 2020 según datos de ENOE 2020, fue 555,163 habitantes, siendo 51.6% mujeres y 48.4% hombres.	
	El 23.2 % de la población de Cuautitlán Izcalli se encuentra entre 15 y 24 años lo cual indica clientes potenciales	
	De encuesta realizada por el ENOE 2020, en un territorio de 161 km. De viviendas, se determinó que el 98.41% cuenta con agua potable, 99.96% cuenta con servicio de electricidad, la población con baños 99.84% y con alcantarillado 99.44%, el 65.7% de las casas cuenta con habitaciones de 3 a 5 recamaras, lo que indica que la población es de un nivel medio.	
	El nivel educativo 29.2% cuenta con nivel de licenciatura y el 1.25% con alfabetismo	
	En el Plan de Desarrollo Municipal 2019-2021 mencionaron los siguientes	La inseguridad pública en Cuautitlán Izcalli fue de un 87.7 % en el 2020, se incrementó en un 4.4% en relación 2019

	puntos: Integración de Foros de consulta Ciudadana, Gobierno electrónico a través de implementar un Sistema para realizar los pagos por internet, Desarrollo Social y Fomento Económico, rescatando los espacios públicos que son usados para actividades de comercio y rehabilitación para llevar acaba actividades de esparcimiento, culturales y de integración familiar	
	Reactivar el Desarrollo Integral de la familia, Modernización Industrial del Comercio Tradicional, Protección del ambiente, manejo Integral de Residuos Sólidos, Alumbrado Público, Pavimentación y rehabilitación de calles y avenidas, manejo Eficiente y Sustentable de Agua, Drenaje y Alcantarillado Modernización de Movilidad y el transporte Terrestre, fomentar el Turismo	(Buscar estilo de compra hábitos de consumo tendencia de inversiones” “Cuestionarios”

T (Tecnológico)	Oportunidades	Amenazas
	Big Date, con la utilización del Big Data podemos encontrarnos con la posibilidad de analizar oferta y demanda en tiempo real. De esta manera se jerarquiza la salida de activos inmobiliarios en el momento más adecuado.	En comparación con otras inmobiliarias del sector Rally innovación sólo utilizar la publicidad de 3 plataformas, y los empleados utilizan sus propios recursos de Byod.
	Byod los empleados de las inmobiliarias podrán llevar sus dispositivos al lugar del trabajo para tener acceso total a los recursos de la empresa (correos electrónicos, bases de datos...) Esta tendencia tiene pros y contras, como la filtración de datos exclusivos.	
	Video móvil. Este método está consolidado como una estrategia eficaz del marketing inmobiliario.	

	Este método presenta una amplia flexibilidad ya que, los espectadores pueden escuchar el audio o ver los vídeos.	
	Beneficios en el sector inmobiliario: de Facilidad de búsqueda. Ahorrar tiempo. Obtener puntos de vista diferentes. Abarcar las inmensas posibilidades que nos facilita Internet. Conseguimos diferenciarnos de la competencia. Apoyo de estrategias de marketing. Llegar más fácilmente al cliente potencial Recibir un feedback del cliente	

4.1.2 FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Tabla 9 FODA de Rally Innovación

<p>Fuerzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal con la experiencia para recuperación de inmuebles. • Cuentan con experiencia en el sector inmobiliario. • Cuenta con infraestructura en diferentes partes como es (Cuautitlán Izcalli, Zona Esmeralda y Cosmopol) • Cuentan con una inversión de inventarios de la cual se espera una utilidad del 200%. • Cuenta con tecnología de vanguardia para su mercadotecnia. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La entidad cuenta con un mercado en donde las propiedades se compran un precio muy bajo, por las relaciones que cuentan. • Este sector comercializa a través de consignación y no necesita inversión en este producto. • Las inmobiliarias siempre tienen mercado, pues la vivienda es una de primera necesidad. • El producto principal de la inversión se puede obtener a través de pequeños inversionistas. • Casi todas las instituciones financieras otorgan créditos hipotecarios. • Existen Financiamientos a través de INFONAVIT, ISSTE, ISSFAM, PEMEX, • Crecimiento de incursionar en otros productos como construcción y
--	--

	<p>arrendamientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiamientos en el mercado para incrementar el capital de trabajo. • Alta demanda de productos relacionados • Necesidad de expansión y nuevas inversiones.
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con una cultura organizacional • No existe un organigrama • No existe anual de normas y procedimientos. • No existen objetivos planteados, no hay visión ni misión. • El personal no cuenta con capacitación adecuada y constante. • La dirección no cuenta con conocimientos de administración. • No existe administración. • Falta de flujo de efectivo. • El director tiene un perfil de liderazgo paternalista y autoritario. • Falta de motivación hacia el personal • Poca publicidad 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 90% de sus operaciones dependen de terceros (notarias y juicios de recuperación). • Existe alta competencia en el mercado. • Se busca capitalización constante a través de terceros. • Normas complejas en este sector por cumplimiento de leyes federales, estatales y locales, dificultando la operación en los procesos de venta. • La Pandemia, a detenidos todos los procesos de operación. • Falta de incursión de nuevos productos, el 80% está centrado la compra de inmuebles.

4.1.3 4 P'S, Precio, Promoción, Producto y Publicidad

Precio: Los precios de las propiedades se encuentran acordes a la zona en la que se encuentran, se realiza un avalúo para determinar su precio de

realización, no se cuentan con estadísticas públicas y se realiza un sondeo empírico de mercado.

Sin embargo, hay que contemplar dos posibles escenarios extremos entorno a la venta del inmueble, el escenario "1" casa que se encuentra deteriorada, escenario "2" casa que se encuentra en perfectas condiciones, así mismo se deben considerar otros conceptos como, realizar un recorrido por el barrio en busca de otras viviendas en venta; hacer una lista de éstas y empieza a solicitar información, como la siguiente:

- El precio de venta
- Antigüedad de la vivienda
- Metros cuadrados de construcción
- Condiciones en general
- Zona

Escenario 1 "Casa que se encuentra deteriorada"

Casas Remates Bancarios En Cuautitlán Izcalli

CASA	1	2	3	Promedio
Antigüedad	30	20	20	23.33
Precio de Venta mts2	\$2,612,253.00	\$2,980,000.00	\$1,500,000.00	\$ 2,364,084.33
Mts2	250	120	196	188.67
Precio por mts2	\$ 10,449.01	\$ 24,833.33	\$ 7,653.06	\$ 12,530.48
Zona	Cumbria	Urbi	Atanta	

Escenario 2 "Casa que se encuentra en perfectas condiciones"

Casas Remates Bancarios En Cuautitlàn Izcalli

CASA	1	2	3	Promedio
Antigüedad	30	20	20	23.33
Precio de Venta mts2	\$1,500,000.00	\$ 885,956.00	\$ 494,044.00	\$ 960,000.00
Mts2	250	120	196	188.67
Precio por mts2	\$ 6,000.00	\$ 7,382.97	\$ 2,520.63	\$ 5,088.34
Zona	Cumbria	Urbi	Atanta	

Promoción: No se realizan promociones para las propiedades. Estas se llegan a negociar al momento de la venta sin contar con políticas y normas establecidas por la dirección.

Sin embargo, cuando se pública las propiedades siempre se oferta con un precio más alto aproximadamente de 1%, para que cuando el comprador esté negociando se tenga ese margen de descuento.

Para Rally Innovación las propiedades que se compran como remates bancarios no se venden hasta que se remodelan para su venta.

Producto: Los inmuebles son producto de primera necesidad por lo tanto siempre se compran y venden casas, y en algunos casos, no se requiere de inversión son ventas en consignación, el producto principal para Rally, es la de comprar inmuebles en litigio a un precio baja, dicho proceso es tardío en la recuperación de las propiedades, llegando a ser hasta de 2 años y cubriendo gastos administrativos lo que ocasiona la falta de flujos de efectivo para cubrir sus necesidades en el corto plazo, como se puede observar en la siguiente tabla, las ventas disminuyeron en 55% con relación al 2019, Pues durante los meses abril, noviembre y diciembre, no hubo ingresos y esto fue por la pandemia del año 2020, en donde la actividad económica se paralizó, asimismo se puede observar que no hay un periodo de ventas específico, el mercado para las inmobiliarias, es noble sin embargo por la situación de pandemia que sufre el país afectado el sector inmobiliario.

Tabla 9 Comparativos de Ingresos 2020-2019

Ventas Año 2020													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingreso por Comisión	81,367.24	47,844.83	2,586.20	-	32,758.62	44,224.14	21,551.71	14,655.16	35,689.65	-	-	-	280,677.55
Ingresos por Ventas			409,999.93							667,698.22			1,077,698.15
Suma Ingresos	81,367.24	47,844.83	412,586.13	-	32,758.62	44,224.14	21,551.71	14,655.16	35,689.65	667,698.22	-	-	1,358,375.70
Ventas Año 2019													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingreso por Comisión	-	-	-	-	17,241.38	28,448.28	-	75,000.00	103,793.10	53,017.24	41,810.34	45,431.03	364,741.37
Ingresos por Ventas		547,698.28	499,698.36		562,698.28		499,999.89						2,110,094.81
Suma Ingresos	-	547,698.28	499,698.36	-	579,939.66	28,448.28	499,999.89	75,000.00	103,793.10	53,017.24	41,810.34	45,431.03	2,474,836.18

Semanalmente los proveedores envían a Rally, una lista de propiedades que están promocionando, con los precios y características de la propiedad, se elige las propiedades que le interesa y se realiza una reunión, en donde se cita al abogado para que analice la factibilidad de recuperación de la inversión, se revisan los fondos con los que cuenta y se invita a inversionistas.

Se le avisa al proveedor cuales son las propiedades que se van a comprar y se hace la cita en notaria para que se realice la cesión de derechos.

Publicidad: La publicidad se realiza a través de las redes sociales y diariamente se revisan las páginas para atender las solicitudes de interesados en las propiedades, como: Inmuebles 24, Lamudi, y Trovit., señalando las características de la propiedad como:

- Características de la casa
- Precio
- Zona
- Metros cuadrados

Asimismo, los vendedores revisa los comentarios, hablan con posibles clientes y agendan cita, y se realiza el proceso de venta, en donde el vendedor resalta las cualidades de la casa si el cliente acepta la propiedad se inicia el proceso de venta.

SIPOC.

Cuyo objetivo es proyectar un mejor entendimiento de la manera de trabajar y se efectúan los procesos, su objetivo es obtener la satisfacción del cliente.

Tabla 10 SIPOC de Rally Innovación

S I P O C

Supplier Proveedores	Inputs Entrada	Process Proceso	Out Salida	Customers Clientes
Los proveedores mensualmente envían listado de propiedades en venta	Semanalmente se revisa la lista de propiedades que envía el proveedor, para ver cuales son factibles de compra	<p>1 Si el abogado da su aprobación de la situación legal de la propiedad y si la inmobiliaria cuenta con los fondos se compra la propiedad,</p> <p>2 Posteriormente se realiza la sección de derechos en la notaría y se inicia el proceso de recuperación de la propiedad este puede durar entre ocho meses y año y medio.</p> <p>3 Toda vez que el juez dicta sentencia a favor de la inmobiliaria se procede al desalojo</p> <p>4 Una vez recuperada la propiedad se realizan reparaciones para la venta</p> <p>5 Se ofrece a los Clientes a través de los medios establecidos por la inmobiliaria (Periodico de la Zona, Internet, Recomendación),</p> <p>6 Cuando un cliente está interesado deja un apartado y se procede a la revisión de la documentación del cliente</p> <p>7 Si cuenta con los requisitos se hace cita en la notaría para firma de venta</p>	Se solicita a los clientes comprobantes de ingresos, si adquiere la propiedad por medio de un crédito (INFONAVIT, PEMEX, IFOVISTE, IMSS, etc.) si cuenta con los requisitos, se procede a preparar los papeles ante la notaría para que los revise y se asigne cita para firma (venta de la Propiedad)	Se entrega la propiedad, el tiempo de entrega depende de la entrega de la documentación por parte del cliente y la certificaciones que solicita la notaría y una vez que la notaría reviso la documentación y es correcta se realiza la firma en la notaría.
Los vendedores buscan inventarios a través de propiedades en Consignación	Se revisa la información para verificar que las propiedades no tienen problemas legales para la venta y se firma un contrato con el propietario.	Se revisa la información que la propiedad se factible de venta y se sube a la plataforma de Internet, para su publicación, se agendan citas para visitar la propiedad, una vez que la propiedad interesa a un cliente se procede a recabar y actualizar la información para venta	Se solicita a los clientes comprobantes de ingresos, si adquiere la propiedad por medio de un crédito (INFONAVIT, PEMEX, IFOVISTE, IMSS, etc.) si cuenta con los requisitos, se procede a preparar los papeles ante la notaría para que los revise y se asigne cita para firma (venta de la Propiedad)	Se entrega la propiedad, el tiempo de entrega depende de la entrega de la documentación por parte del cliente y la certificaciones que solicita la notaría y una vez que la notaría reviso la documentación y es correcta se realiza la firma en la notaría.

4.1.5 Análisis Financiero

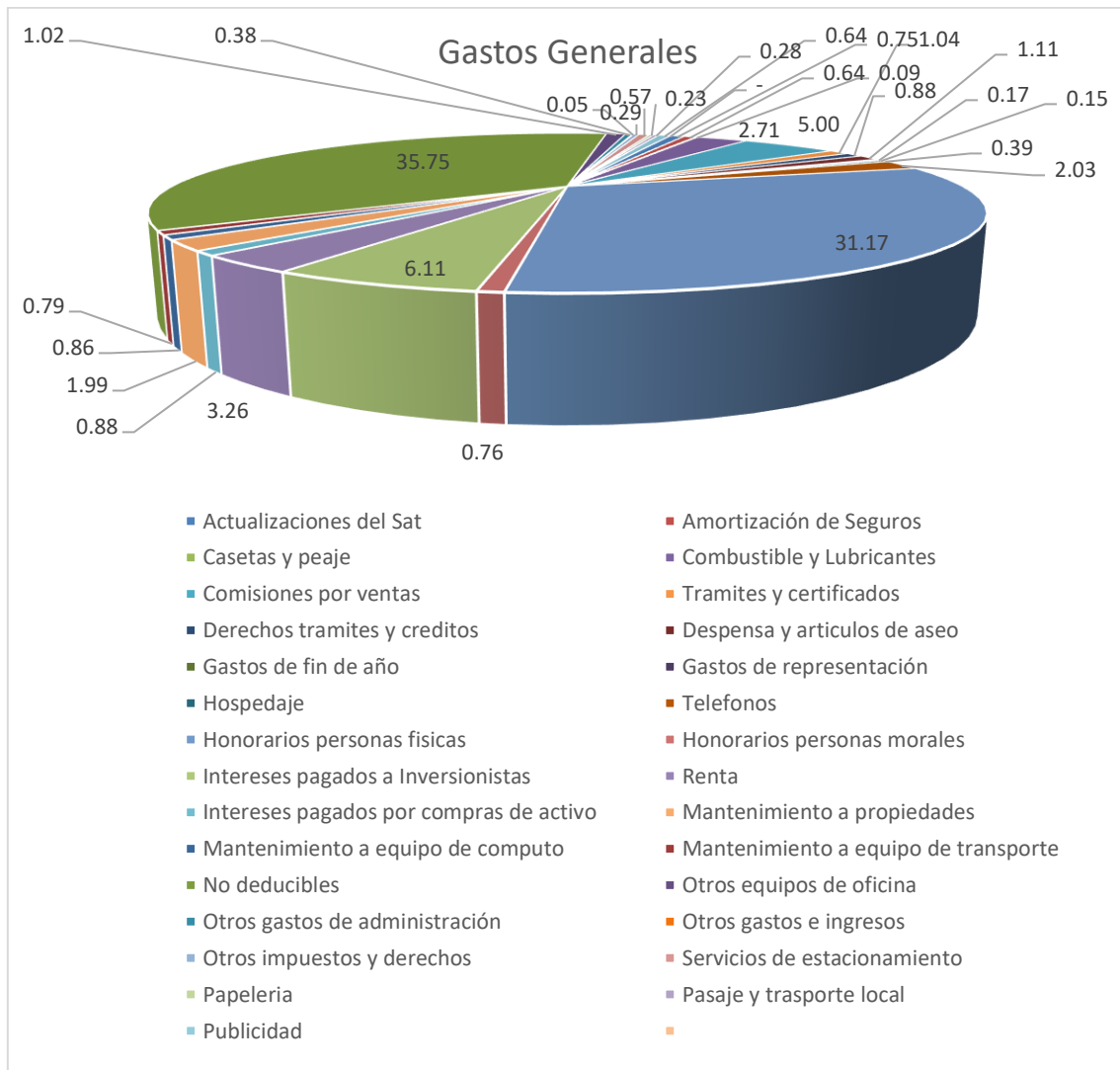
, se consideran los ejercicios 2019 y 2020 de forma comparativa determinados los resultados del ejercicio.

Estado de Resultados de Rally Innovación, S de R.L. de C.V.
(cifras en pesos)

	2020	%	2019	%
Ventas	1,358,375.60	100.00	2,474,836.18	100.00
Costo de Ventas	50,605.10	3.73	688,573.95	50.69
Utilidad Bruta	1,307,770.50	103.87	1,786,262.23	138.55
Gastos de Operación		-		-
Gastos de Administración	1,582,103.71	116.47	2,409,886.71	97.38
Deprec. Acum. De Propiedades, Planta y equipo	237,103.60	17.45	70,066.59	2.83
Gastos de Venta	70,331.00	5.18	-	-
Utilidad /Perdida de Operación	- 581,767.81	42.83	- 693,691.07	28.03
Resultado Integral de Financiamiento (RIF)		-		-
Otros Ingresos	338,527.44	24.92		-
Interes Pagados	9,587.68	0.71	5,306.76	0.21
Pérdida del ejercicio antes de impuestos	- 252,828.05	18.61	- 698,997.83	28.24
Impuesto sobre la Renta	-	-	248,969.00	98.47
Pérdida del ejercicio	- 252,828.05	18.61	- 947,966.83	38.30
		-		-

Se puede observar que las ventas en relación con el año anterior disminuyen en un 54.88% y esto fue debido a la pandemia, pues se cerraron notarias y no se pudieron realizar operación en Really Innovación, , sin embargo es importante mencionar que el costo de ventas durante el 2020 es de sólo un 3.73%, debido a que no se lleva un control sobre los costos incurridos en el inventario de propiedades, como lo marca las normas contables (NIF C-6 Propiedades, Planta y equipo, párrafo 44.2.1.1), que todos los gastos que se generen directamente con la adquisición de las propiedades deben formar parte del costo hasta su venta , como parte de la inversión. El costo de adquisición de un componente debe comprender: a) su precio de adquisición, incluidos los derechos, impuestos y gastos de importación e impuestos indirectos no recuperables; así como honorarios profesionales, seguros, almacenaje y demás costos y gastos que recaigan sobre la adquisición, después de deducir cualquier descuento o rebaja del precio.

Gastos de Operación: Con un saldo de \$ 2'479,953.33, de gastos de administración por \$2'409,886.21 que representan el 97.38%, gastos de venta por \$ 70,066.59, que representa el 2.83 %, no deducible por \$627,043.08, lo que corresponde al 35.75% del total de los gastos; honorarios profesionales personas físicas por \$546,754.62 que representan 31.17%, honorarios personas morales \$13,400 representa el .76%, mantenimiento de propiedades , tramites de certificación y derechos y tramites suman \$ 68,602.22 que corresponde al 3.91% y debieron haberse sumado al costo de las inversiones, intereses pagados por \$122,576.99 que representan el 6.99%, impuestos y derechos \$5,006.00 que representan .29%, y la depreciación acumulada del periodo \$ 237,103.60. que representa 2.63% y otros gastos menores representan el 17.96%, como se muestra en la siguiente gráfica.



Hasta el 2020 se realiza la separación de gastos de venta y administración, se reflejan otros ingresos que representan el 24.92% en relación con las ventas del 2020, por gastos realizados de años anteriores y no reconocidos como ingresos, es importante mencionar un pago de ISR que representa el 10.06% de los ingresos del 2019, sin embargo, en el mismo periodo se refleja una pérdida por lo que se deberá aplicar esta pérdida en periodos futuros.

Así mismo los gastos de administración disminuyeron en 72.77% en relación con el año anterior y esto se debió a que no se realizaron pagos a las notarías

y a los vendedores, se retrasaron los pagos de renta por falta de ingresos debido a la pandemia del 2020.

Estado de Situación Financiera de Rally Innovación S. de R.L. de C.V.

(cifras en pesos)

Activo		2020	2019	Variación	%
Circulante					
	Efectivo y equivalente de Efectivo	109,625.60	3,343.03	106,282.57	3.05
	Deudores Diversos	176,704.02	178,506.95	355,210.97	198.99
	Propiedades de Inversión	3,432,443.25	3,419,448.27	12,994.98	0.38
	Impuestos a Favor	90,011.75	64,521.76	25,489.99	39.51
	IVA Acreditado	774,832.33	656,774.77	118,057.56	17.98
	Impuestos por Acreditar	49,077.28	44,333.34	4,743.94	10.70
	Pagos Anticipados	15,172.27	-	15,172.27	-
	Suma Activo Circulante	4,649,886.50	4,009,914.22	639,972.28	
No Circulante					
	Propiedades Planta y Equipo	319,567.67	319,567.67	-	-
	Depreciación Acum. de Propiedades Planta y Equipo	- 237,103.60	- 171,800.85	- 65,302.75	38.01
	Seguros pagados por anticipado	4,694.80	15,962.32	- 11,267.52	- 70.59
	Depositos en garantía	15,800.00	14,300.00	1,500.00	10.49
	Suma Activo No Circulante	102,958.87	178,029.14	- 75,070.27	
	Suma Activo Total	4,752,845.37	4,187,943.36	564,902.01	
Pasivo					
Corto Plazo					
	Proveedores	108,206.83	84,114.45	24,092.38	28.64
	Acreedores Diversos	499,230.22	172,408.18	326,822.04	189.56
	Impuestos y derechos por pagar	367,337.14	494,012.69	- 126,675.55	- 25.64
	Impuestos y contribuciones Retenidas	238,428.41	92,629.98	145,798.43	157.40
	Suma Pasivo Corto Plazo	1,213,202.60	843,165.30	370,037.30	
Largo Plazo					
	Acreedores Diversos	3,607,954.00	3,162,280.71	445,673.29	14.09
	Suma Pasivo Largo Plazo	3,607,954.00	3,162,280.71	445,673.29	
	Suma Pasivo Total	4,821,156.60	4,005,446.01	815,710.59	
Capital Contable					
	Capital Social	50,000.00	50,000.00	-	-
	Resultado de Ejercicios Anteriores	132,496.77	1,080,463.58	- 947,966.81	- 87.74
	Resultado del Ejercicio	- 252,828.00	- 947,966.83	695,138.83	- 73.33
	Suma Capital Contable	- 70,331.23	182,496.75	- 252,827.98	
	Suma Pasivo más Capital	4,750,825.37	4,187,942.76	562,882.61	

Durante el ejercicio 2019-2020, se realizó depuración en la cuenta de deudores diversos, acreedores diversos, en virtud que se desconoce cómo realmente se cobraron dichas deudas y se pagaron y absorbe la diferencia como otros ingresos por \$338,527.44

Propiedades de Inversión: El importe en libros es de \$ 3, 432,443.25, está integrado por las propiedades adquiridas por Rally innovación y que se encuentran en litigio y aun no se pueden vender y por esta razón los inventarios se encuentran detenidos.

Impuestos a favor: Se apertura ron diferentes cuentas en donde se registran IVA acreditable, mismos causados por gastos y honorarios profesionales, desde el 2017 a 2020, los cuales ascienden a \$90,011.75, \$774,832.33, y \$13,189.50 así como retenciones de ISR por pagos notariales por \$ 63,677.84, que, en noviembre 2020, de los cuales se realizó una compensación entre IVA acreditable e ISR retenido indebidamente, el Art. 23 del C.F.F. a la letra dice:

“Los contribuyentes obligados a pagar mediante declaración únicamente podrán optar por compensar las cantidades que tengan a su favor contra las que estén obligados a pagar por adeudo propio, siempre que ambas deriven de un mismo impuesto, incluyendo sus accesorios. Al efecto, bastará que efectúen la compensación de dichas cantidades actualizadas, conforme a lo previsto en el artículo 17-A de este Código, desde el mes en que se realizó el pago de lo indebido o se presentó la declaración que contenga el saldo a favor, hasta aquel en que la compensación se realice. Los contribuyentes que presenten el aviso de compensación deben acompañar los documentos que establezca el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas de carácter general. En dichas reglas también se establecerán los plazos para la presentación del aviso mencionado. Lo dispuesto en este párrafo no será aplicable tratándose de los impuestos que se causen con motivo de la importación ni aquéllos que tengan un fin específico.”

Pagos anticipados: corresponden al pago de estacionamiento del mes de marzo 2020 por \$5,057.45 y junio y julio-2020 por \$10,114.90.

Propiedades Planta y Equipo: Con un saldo en por \$319,567.67, una depreciación acumulada de \$ 237,103.89, que incluyen mobiliario y equipo de transporte y telefonía.

Algunas de las inversiones tienen un valor en libros de \$0.00 sin embargo aun cuenta con vida útil por lo cual se tendrán que revaluar como marcas las normas contables,

Seguros Pagados por Anticipado: Corresponde al seguro de la camioneta Toyota con un periodo de (mayo-2017 a mayo -2022), cuyo saldo es de \$4,694.80.

Depósitos en Garantía: Cuenta con un saldo de \$15,800.00, correspondientes al depósito de renta de oficinas por \$ 14,300.00, que no se han recuperado, en virtud de que ya se entregó el inmueble y \$1,500.00 de celulares.

Proveedores: Cuenta con un saldo de \$ 108, 206.83, sin embargo, incluye movimientos que no corresponden a proveedores, los que se deberán reclasificar o consideran como no deducible, es importante integrar los saldos para verificar la veracidad de los sados registrados.

Acreedores Diversos en el Corto Plazo: Su saldo por \$499,230.22 hasta integrado por importes del pago de una camioneta, acreedores por créditos para inversión y adeudos con el propietario.

Impuestos y Derechos por pagar: Su saldo por \$ 367,337.14, corresponden a impuestos pendientes de pago por los ejercicios 2017-2020, cabe mencionar que se debe realizar un análisis de los cálculos correctos del pago de impuestos.

Impuestos y Contribuciones Retenidas: Con un saldo por \$ 238,614.77, por saldos desde el 2017 al 2018.

Como ya se mencionó antes se deben depurar ambas cuentas por que el análisis de impuestos pagados.

Ejercicio	Periodo	ISR por		
		pagar	IVA a Favor	IVA por Paga
Ejercicio 2019	Julio-Diciembre	83,300.00	14,661.00	
Ejercicio 2020	Enero-Diciembre	75,111.00		10,963.00
Suma		158,411.00		10,963.00

Acreedores Diversos L.P: El saldo por \$ 3`607,954.08, está integrado por créditos obtenidos por los inversionistas en donde obtienen el 50% de ganancia por la venta del bien.

4.2. Medir

A través de la recopilación de datos, se establecen parámetros de medida, para cuantificar y medir si su cumple con los objetivos planteados por la dirección de la inmobiliaria.

Análisis de razones Financieras

Razones de Liquidez

Liquidez Corriente:	<u>Activos Liquidos</u>	4,647,866.50	3.83
	Adeudos corrientes	1,213,202.60	
Prueba del ácido	<u>Activos Liquidos menos Inventarios</u>	1,215,423.25	1.00
	Adeudos corrientes	1,213,202.60	

Indices de Actividad

Rotación de Inventarios	<u>Costo de Venta</u>	50,605.10	0.01
	Inventario	3,432,443.25	
Periodo Promedio de Cobro	<u>Cuentas por Cobrar</u>	176,704.02	47.48 días
	Ventas diarias	3,721.58	
	<u>Cuentas por Cobrar</u>	176,704.02	
	Ventas anuales/ 365	3,721.58	
Periodo Promedio de Pago	<u>Cuentas por Pagar</u>	607,437.05	64.59 días
	Compras diarias Promedio	9,403.95	

Razones de endeudamiento

Indice de Endeudamiento	Total Pasivo	4,821,156.60	1.01
	Total de Activo	4,750,825.37	

Índices de rentabilidad: No se consideran en virtud que, en el año 2020, se originó una pérdida al igual que en 2019.

Valuación del Control Interno

Se realizó un cuestionario **Anexo I** Cuestionario de control interno, El control interno es el proceso efectuado por la Administración, para proporcionar seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de normas aplicables a la entidad.
- Salvaguarda de activos.

Dando un resultado de cero controles dentro de la inmobiliaria.

“**Plan de Acción de Datos**”, en donde los tipos de datos pueden ser: **Continuos** cuando los datos son valuados con datos precisos, y **Discretos** cuando el conteo no se puede ser preciso. Por lo general implica números enteros.

Tabla 11 Plan de Acción de datos de Rally Innovación

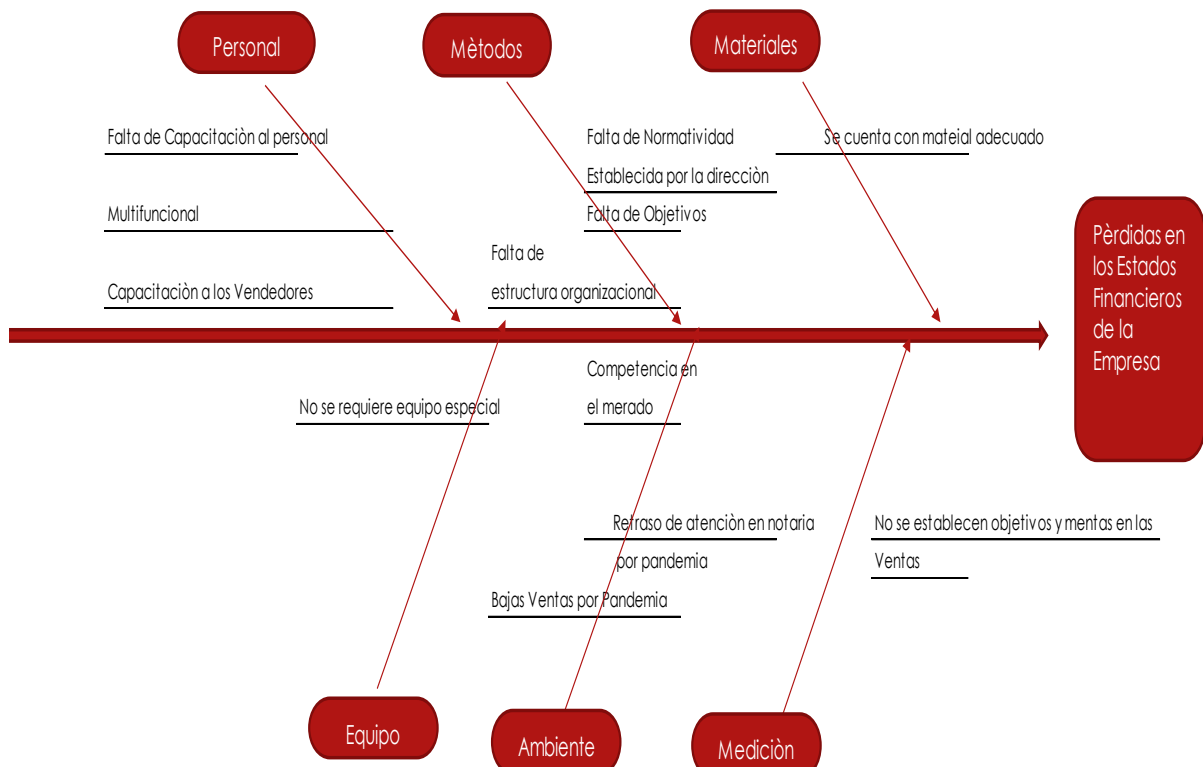
Plan de Acción de Datos

Medida	Tipo de Datos	Definición Operacional	Factores de Estratificación	Nota de Muestreo	Quien y Como
Evaluación del desempeño	Discreto	Se mide el desempeño por el tiempo de solución en atención al cliente y a la solución de problemas que puede durar máximo 3 meses,	Por periodo y solución del proyecto	Se toma el 100 del Personal	El administrador realiza la evaluación de desempeño aplicando examen Anexo II
Estas Financieros Comparativos Proceso de Venta	Continuo	Los estados financieros se realizan mensualmente por un contador externo	Mensual	Se realiza un comparativo de los cuatros años	El contador realiza el comparativo
	Discreto Binario	En este documento se establece el estatus de las propiedades en cuanto; Check List de la documentación y el proceso en el que se encuentra, el precio de venta, se registran los apartados y gastos efectuados por la venta, nombre del vendedor de la propiedad, documentación que acredita la propiedad, El proceso de venta su estatus si es acreditado o al contado, Datos generales del cliente y características y ubicación de la propiedad.	Este documento se actualiza diario y se revisa semanalmente por el director.	Se tomara la última actualización.	Lo actualiza la asistente de dirección con apoyo de los vendedores.

- A) Se midió el desempeño de los trabajadores como se muestra en el Anexo II través de cuestionario, para medir su labor dentro de la inmobiliaria y que los empleados pidieran percibir su fortalezas y debilidades.
- B) Se analizó su proceso de ventas Anexo III, para conocer por que los retrasos en la liberación de las propiedades para vender.

4.3 Análisis

Para conocer las causas y efectos de la problemática de la inmobiliaria (baja rentabilidad), y se realiza a través del diagrama de Ishikawa y se mide a través de DPMO.



DPMO

No de Propiedades=9

CTQ`S	Oportunidades	Defectos
Certificados con retraso		7
Entregas Oportunas	2	
En proceso de Credito		7
En proceso de pago de gastos		6
Características de la Propiedad	7	2
Pendiente de Pago de Contribuciones	8	1
Contrtao de Compra Venta	9	0
No. De Expediente	5	4
Sumas	31	27

$$DPMO = \frac{27'000,000}{279} = 96,774.00$$

Six Sigma 0

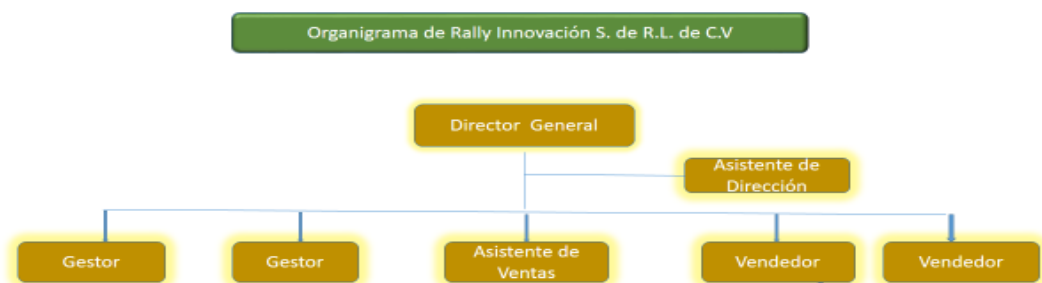
Se realizó el DPM con base “Proceso de Ventas “Anexo III”, en dónde, muestra que de un millón 96.774 con defectos, lo que representa 9.67% d.e error, dando un resultado de 0. Lo que significa alto grado en Oproblemas en sus procesos de venta.

Resultado de Evaluación del Desempeño

Puesto	Nombre del Empleado	Antigüedad en la Empresa	Resultado de desempeño
Asistente de Dirección	Susana Castillo	9.0	Aceptable
Asistente de Ventas	Marcelino Pérez	8.4	Aceptable
Gestor Legal	Javier Trejo	8.8	Aceptable
Gestor Legal	Cecilia Farfán	8.6	Aceptable
Ventas	Ricardo Rangel	8.5	Aceptable

En general el personal es aceptable, solo se necesita dar cursos de capacitación y adiestramiento para el mejor desarrollo de sus funciones, y mejorar el ambiente laboral, no existe una dirección se trabaja sin planeación y sin objetivos específicos.

Organigrama



Flujo de Operación

En él se establece toda la operación de la empresa, el proceso que se tiene desde la adquisición de la propiedad por parte de las recuperadoras (proveedores) hasta su venta.

Por otra parte, el proceso por la adquisición de las propiedades en consignaciones a través de los vendedores. **Anexo IV**, Check list de las Propiedades, con este documento se muestra la obtención oportuna de la información y medir la habilidad del vendedor para obtenerla.

Con las diversas herramientas que se utilizaron se puede analizar la situación actual de Rally Innovación, encontrando lo siguiente:

A través del análisis FODA, se puede observar que el personal cuenta con amplia experiencia en el ámbito laboral, cuenta con infraestructura de vanguardia y se encuentra ubicada, en diferentes partes como es (Cuautitlán Izcalli, Zona Esmeralda y Cosmópolis), la inversión con la que cuenta en sus inventarios puede multiplicarse hasta el 300% , sin embargo el personal se encuentra desmotivado por la falta de fondos con los que con frecuencia se encuentra la empresa, pues se retrasan sus pagos o los descansan, no existe una cultura organizacional y valores institucionales, tampoco existe un manual de normas y procedimientos establecido por la dirección, no se mide el desempeño laboral, así como falta de capacitación al personal y mucha rotación del personal de ventas, no cuenta con una planeación, no existen objetivos ni metas, sin embargo sus fortalezas son de las pocas inversiones en pymes que se han mantenido aun durante la pandemia.

El PIB de la Industria de la vivienda muestra una tendencia creciente y al compararse con el PIB de toda la economía registra una participación de alrededor de 6.0%, en los últimos años, lo cual muestra la importancia que tiene esta industria. La Industria de la vivienda se conforma principalmente de dos actividades: la Construcción y los Servicios inmobiliarios las cuales suman el 95.3% del total de la Industria de la vivienda, de los cuales 6.7% se refiere a servicios inmobiliarios según datos de INEGI, 2021, hubo ventas nulas ocasionado por la pandemia y el cierre de notarías para realizar la gestión de venta afectando esta situación hasta el 2021, con el análisis de las 4'ps, se pudo valorar su posicionamiento en el mercado midiendo el precio, producto, promoción y plaza, en donde se encontró que el precio va acorde al mercado , el producto es vendible ya que es de primera necesidad, sin embargo la rotación de inventarios es tardía por el tipo de sector al que pertenece, la promoción se hace al momento de la venta y la plaza es cualquier parte del país, falta hacer más publicidad de los productos y dar seguimiento a los vendedores.

La Situación financiera mostro que durante el ejercicio 2020, existe utilidad bruta de un 97.77% en relación a sus ventas, y esto se debe a no aplicar gastos que deben considerarse dentro del costo, como lo marcan las normas contables, lo que ocasiona una sino perdida de \$252,828.04, que se incrementó en un 27% con relación al 2019, encontrando que los gastos de administración representan el 129% en relación con los ingresos, y esto se debió a que no se lleva una correcta clasificación de los gastos (gastos de operación y Costos), así mismo esto demuestra que se están financiando a través de crédito por aparte del terceros, también se pagaron intereses que representan el 24% con relación a las ventas, a través de las razones financieras se pudo observar que la liquidez de la empresa da positiva 3.83, lo que indica que puede cubrir sus deudas en el corto plazo, pero al realizar la prueba del ácido es 1% apenas puede cubrir sus deudas en el corto plazo, cabe mencionar que como no existe provisión de gastos en el estado de situación financiera no se reflejan dichos gastos fijos que en promedio ascienden a \$32,000.00 y entonces la prueba daría negativa y esa es la realidad de Rally Innovación no alcanza a cubrir sus obligaciones en el corto plazo y esto es debido que todo se encuentra en la cuenta de Propiedades de Inversión (Inventarios), que estos al 2020, ascienden a \$3'432,443.25, que claramente se ve que han sido financiados con recursos de terceros por que la cuenta de acreedores largo plazo tiene un valor a esta fecha de \$3,607,954.00, y es de aquí como ha podido cubrir sus compromisos, sus rotación de inventarios es de 0 debido al tipo de producto que maneja y las bajas ventas durante este periodo, las cuentas por cobrar ascienden a 47.48, se encuentra dentro de la normalidad, al comprar con el año anterior a disminuido solo en 1% lo cual indica que no se ejerce cobranza alguna, asimismo sus cuentas por pagar se han incrementado con relación al años anterior en un 58% y su rotación es de 64.59 días, que estaría dentro de la normalidad por el tipo de productos que trabajan, pues la gestoría es larga y en pandemia se acrecentó por el cierre de notarias.

En cuanto a su control interno se pudo encontrar que no existe, se deberá implementar medidas de control, para disminuir los riesgos. Se implantará un

organigrama pues la entidad no cuenta con él, así como realizar un manual de normas y procedimientos para que el personal como la dirección conozca cuales son las funciones, lineamientos de la entidad, establecer, objetivos y metas institucionales, así como valores.

4.4 Implementación

En esta etapa es para identificar, implementar y probar soluciones y se debe eliminar las causas de errores e introducir los cambios necesarios para garantizar el procedimiento óptimo, se diseñaron diferentes controles, tanto en el área de ventas como de operación que a continuación se mencionan:

- Check List para los expedientes de Ventas en consignación
- Check List para los expedientes de Propiedades Propias
- Check List para los expedientes de procesos de venta
- Control de Inventarios
- Control de llamadas a los clientes
- Control de Bancos
- Control de Caja
- Control de Recibos de gastos menores
- Control de Inversionistas
- Cuestionario Electrónico de opinión de servicio para los clientes
- Resumen de ventas mensual
- Implementación de uniforme para los vendedores

Establecimiento de misión y visión de la organización, pues si no se define no sabe hacia dónde se quiere llegar.

MISIÓN

Ser conocidos y reconocidos por brindar un servicio de alta calidad en asesoría de inmobiliaria, orientada a cuidar el patrimonio de nuestros clientes con ética y profesionalismo. Proporcionando a nuestros clientes servicio personalizado en

todas las etapas de la gestión, cubriendo sus necesidades durante el proceso de venta.

VISIÓN

Ser una empresa líder y la mejor opción de servicio para quienes requieran asesoría inmobiliaria, ofreciendo las propuestas más innovadoras y convenientes. Teniendo solo un compromiso ser los mejores en desarrollo inmobiliario.

VALORES

Entusiasmo - Afrontar los retos con valor y entusiasmo, aceptando los resultados de nuestros actos y disfrutando de la vida, considerando que toda experiencia es un aprendizaje.

Excelencia - Conocer los compromisos adquiridos y dedicar el tiempo necesario para llevarlos a cabo, dando lo mejor de nosotros mismos en cada momento.

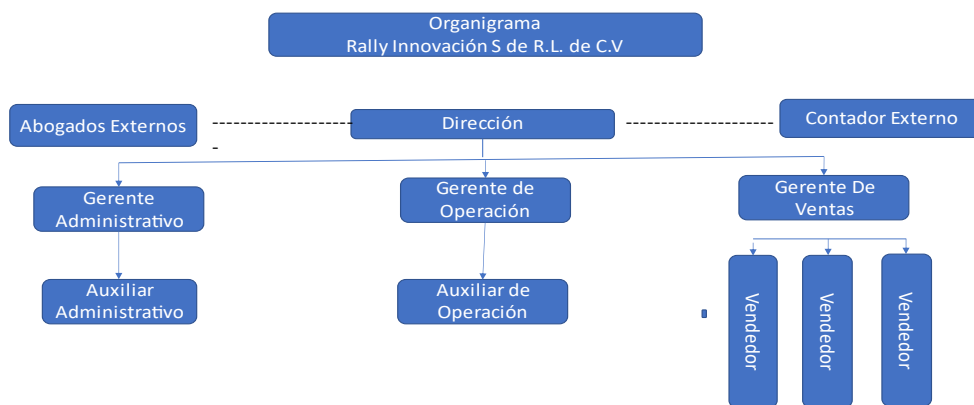
Autoestima y Autocontrol - Observar los lineamientos que rigen la vida social e institucional favoreciendo el orden en la convivencia.

Honestidad - Mostrar congruencia entre el pensar, hablar y actuar, propiciando un ambiente de honestidad y transparencia.

Respeto- Valor que implica el establecimiento de las relaciones armónicas entre el personal directivo y los colaboradores.

Tolerancia- Implica la aceptación de la diversidad de ideas y el respeto a la actuación de los demás.

Propuesta de Organigrama



Manual de Normas y Procedimientos

Por ser una empresa MiPymes el área de recursos humanos estará a cargo de la administración (Dirección), se implementa el manual de normas y procedimientos, en donde su objetivo es estimular la uniformidad en los procesos, eliminar la confusión en la operación, reducir la incertidumbre y duplicidad de funciones, disminuir la carga de supervisión, servir de base para la capacitación del personal, evitar la implantación de procedimientos incorrectos, presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento, se tiene claro quién es responsable de realizar cada tarea, se estandarizan las actividades para que se hagan de la misma forma, propicia el trabajo en forma lógica, haciéndolo más eficaz, favorece el control de calidad interno y es un marco de referencia legal.

Se establecerá un programa de capacitación al personal, para cursos de superación personal, así como de ventas y mercadeo.

Se diseñan anuncios en las oficinas sobre los valores institucionales, y los objetivos a desarrollar en la semana.

Se llevará a cabo juntas semanales sobre los resultados de las actividades encomendadas y sus avances.

Se realizará un programa de planeación financiera anual, estableciendo en los requerimientos, económicos, para el buen desempeño de sus funciones.

4.5 Control

Con base a las propuestas anteriores se aplican Rally Innovación el manual de normas y procedimientos, en donde se dará a conocer al personal, se llevará un programa de controles como:

Evaluación del desempeño mensualmente el personal conocerá sus áreas de oportunidad a nivel personal e institucional, así como la medición del desarrollo profesional por mes y verificación de las metas planteadas. **Anexo II**

A través del formato de control de llamadas **Anexo V**, se evaluará el desempeño de las actividades diarias de los vendedores, así como el control de las citas por parte la jefatura de ventas.

A través del formato “Encuesta de Satisfacción del Cliente” **Anexo VI**, se conocerá la opinión de cliente en cuanto al trato que da el vendedor, así como conocer cuál es la opinión que tiene sobre la propiedad en venta y la presentación e imagen del personal de ventas.

A través de las minutas de las juntas semanales, se medirá el cumplimiento de los objetivos planteados y metas establecidas.

Se motivará al personal a través del otorgamiento de bonos anuales mismo que será medido a través evaluación del desempeño.

Con el “Control de Ventas” **Anexo VII.**, se mostrará el estatus de las propiedades y sus avances en cuanto a los procesos para su venta y los avances de la venta midiendo los tiempos de entrega, para establecer las citas en las notarías para formalizar la venta.

Control Inventarios, **Anexo VIII**, a través de este formato se mantendrá actualizado el inventario en cuanto a precio de costos (precios de compra más los insumos generados como lo marca la NIF C-4) y se estimará el precio de venta de la propiedad.

Control de expedientes “Check List de documentos de propiedades propias”, **Anexo IX**, se llevará el control adecuado sobre los documentos que deba contener para el proceso de recuperación de las propiedades, verificando semanalmente sus avances.

Control de expedientes de ventas en consignación “Check List de documentos de propiedades en consignación”, **Anexo X**, se llevará a cabo control sobre los documentos de las propiedades en consignación y su proceso de ventas, verificado semanalmente la actualización de expediente y el proceso de venta con el vendedor designado como responsable.

Contrato de exclusividad. **Anexo XI**, avalado por abogado para que se realice conforme a la ley establecidas en el ámbito inmobiliario, para contar con un respaldo ante las autoridades.

“Control de Bancos y Caja “, **Anexo XII**, se registran los movimientos diariamente de efectivo y bancos, para llevar el control de los recursos y no sobre girar la cuenta evitando cobros por sobre giro por parte del banco y durante los primeros días del mes siguiente realizar la conciliación bancaria, para conocer e informar sobre los fondos a los directivos.

Mensualmente se entregan estados financieros y se revisa el plan de presupuestos anualmente y se revisara cada mes para verificar el cumplimiento de lo planteado y tomar decisiones en cuanto al flujo de los fondos.

CAPITULO V CONCLUSIÓN Y RESULTADOS

5.1 Conclusión

Rally Innovación es una inmobiliaria con un potencial de crecimiento amplio por a el costo de sus inventarios sus utilidades se pueden incrementar hasta el 300%, sin embargos la falta de control y administración por parte del dueños ha hecho de la entidad una empresa en decadencia, pues al no contar con flujo de efectivo hace que las obligaciones en el corto plazo no se cumplan que no pueda pagar los honorarios a sus trabajadores e incluso los a descansado y estos los desmotiva, al no contar con una planeación financiera no hay control sobre ingresos y gastos.

Es importante mencionar que en esta época de pandemia debido al COVID-19, el futuro se ha trasformado en desafíos inciertos, en los que todos los sectores manejen escenarios de incertidumbre y el sector inmobiliario no es la excepción y debido al cierre de notaria prácticamente paralizó las operaciones pues la inmobiliaria trabaja a través de las notarías, ocasionado falta de liquides y necesidad de bajar los precios de venta para obtener los recursos necesaria para seguir operando.

Con la implantación de las estrategias, administrativas y financieras, y el control continuo de las operaciones, propuesto, la empresa podrá tener una visión objetiva y verdadera sobre las necesidades y requerimientos de la empresa, en forma oportuna, implementando la planeación podrá contar con los flujos de efectivo requeridos en por la entidad en tiempos oportunos y así evitar pagos tardíos lo cual ocasional mayor gasto por los intereses generados y con estados financieros verídicos y oportunidad se mostrara la realidad financiera para toma de decisiones, e incluso poder solicitar financiamientos y planes futuros.

5.2 Resultados

Los Resultados obtenidos en cuanto a la valuación del desempeño, el personal se ha capacitado con la experiencia adquirida durante el desarrollo de su trabajo, el personal es apto, sin embargo, se sugiere capacitación que se le pueda proporcionar a través de cursos otorgados por la entidad.

En la evaluación del control interno Anexo I, se aplicó la valuación de riesgo, un indicador de medición cuantitativo o cualitativo establecido por la institución basada en datos y hechos, que sirve para evaluar la efectividad de un producto, instrumento, actividad, servicio o proceso cualquiera. Ejemplos: indicadores de gestión, de desempeño, de calidad, de cumplimiento, entre otros.

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO (RIESGO)

Causas	Evento	Descripción del riesgo	Impacto	Probabilidad		
				Baja	Medio	Alto
¿La institución cuenta con un Plan o Programa Estratégico o documento análogo en el que se establezcan sus objetivos y metas estratégicos?	No existe un manual de normas y procedimientos	No se establece hacia donde dirigirse la empresa	No conocer a la empresa y no saber que hacer con exactitud			3
¿La institución cuenta con lineamientos o metodologías para la realización de las actividades de planeación (elaboración de su Plan o Programa Estratégico o documento análogo), en el ámbito de su responsabilidad?	El personal no cuenta con un contrato de trabajo en donde se describan cal son sus funciones en forma específica	El personal no conoce cuales su su derechos y obligaciones dentro de la entidad	Comete errores durante el tiempo que se capacita empíricamente y eso ocasiona un costo de tiempo y economico para la entidad			3
¿La institución tiene establecidos indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos de su Plan o Programa Estratégico o documento análogo?	No se cuenta con un programa estategico	Al no contar con un programa la entidad no conoce con exactitud hacia donde dirigirse y como prevenir problemas futuros	Costos de tiempo por falta de organización y economicos por falta de planeación			3
¿La programación, presupuestario, distribución y asignación de los recursos se realiza con base en los objetivos estratégicos establecidos por la institución?	Inexistencia de Presupuestos	No conocer metas estrategicas para el futuro, no contar recursos economicos por falta de previsión	No saber con exactitud cuando obtendra ingresos para poder cubrir sus necesidades en el corto plazo			3
A partir de los objetivos estratégicos institucionales autorizados ¿se establecieron objetivos y metas específicos para las diferentes unidades o áreas de la estructura organizacional de la institución?	No existe un organigrama institucional autorizado	Al no existir un organigrama institucional autorizado por la direcciones los emplaedos no conocen en que nivel se cuentan, tampoco a quien deben reportar	No saber a quien reparar y conocer el puesto que estan ejerciendo dentro de la entidda			3
Los objetivos establecidos por la institución en su Plan o Programa Estratégico o documento análogo, así como los objetivos específicos de las unidades o áreas administrativas, ¿Se dan a conocer formalmente a los titulares o encargados de las áreas responsables de su cumplimiento?	No existen dentro de la organización un Plan o Programa estategico	No conocer cuales son sus derechos y obligaciones dentro de la entidad	Cometer errores que cuestan dinero y tiempo por falta de conocimiento de sus funciones			3
En la institución ¿existe un Comité de Administración de Riesgos formalmente establecido?	No existe un comité de admnistración de riesgo.	No se detectan con oportunidad los riesgos que pueden existir dentro de la organización	Riesgo de errores recurrentes y fraudes			3

Matríz de Riesgo

IMPACTO

		IMPACTO		
		Baja	Media	Alta
P R O B A B I L I D A D	D	Baja	2	3
	E	1	2	3
	Q	1	2	3
B	U	1	2	3
A	E	1	2	3
B	O	1	2	3
I	C	1	2	3
L	U	1	2	3
I	R	1	2	3
D	A	1	2	3
A	A	1	2	3

Como se puede observar en la valuación de riesgo la calificación fue de 3 en todos sus rubros por lo que indica que el riesgo de que se cometan errores y fraudes es la tente.

Por lo tanto, al implementar los controles que se siguieren se pueden disminuir los riesgos y tener una supervisión constante sobre los activos e inversiones, atender sus obligaciones en forma oportuna y sobre los recursos financieros. Así como la implementación de estrategias, como sigue:

5.2.1 Estrategias Administrativas

- Elabora el manual de normas y procedimientos, en donde se establezcan el objetivo, misión y visión. (Propuesta)
- La implementación de un organigrama institucional autorizados en donde se designen cuáles son las funciones y actividades de cada uno de los empleados. (Pag. 94)
- Elaborar contratos de trabaja en forma individual para dar a conocer a los empleados cuáles son sus derechos y obligaciones. Anexo XIII
- Elaborar un Plan Estratégico periódicamente para detectar en forma oportuna los riesgos que puedan existir durante la operación y así prevenirlos. (Propuesta)
- Establecimiento de políticas contables dentro de la entidad en virtud que cuentan con un contador externo y cada uno aplica su criterio diferente en la contabilización. (Propuesta)

- Mayor publicidad en los medios, así como un control de los vendedores en atención a sus citas. (Propuesta)
- Establecimiento de portar uniforme a los vendedores para dar una imagen ejecutiva así la clientela. (Propuesta)
- Al llevar el control de las actividades diarias se optimizar los tiempos de liberación de las propiedades en litigio y así poder vender y obtener fondos. (Propuesta)













4.2.1 Estrategias Financieras


- Planeación presupuestaria sobre los recursos financiero, para darle el correcto destino de los fondos priorizando compromisos. (Propuesta)
- Al implementar y cambiar el precio de los inventarios de valor histórico a valor razonable, incrementa el valor del inventario, aumenta el costo y disminuye la utilidad para pago de compromisos fiscales. (Propuesta)
- Se sugiere registrar las propiedades en consignación dentro de los estados financieros para su control y determinación de futuras comisiones. (Propuesta)
- Llevar un control sobre las obligaciones fiscales y dar prioridad a su cumplimiento para evitar sanciones por parte de la autoridad. (Propuesta)

Hay que considerar que el país se encuentra en una situación económica difícil por lo de la pandemia Covid-19, y en Ucrania en guerra con Rusia, lo que ocasiona una crisis financiera internacional, las inmobiliarias en esta fecha su mercado está en decencia y será muy complicado para Rally Innovación sobre vivir en un mercado competitivo.

Anexos

LLLL

Anexo I	 Anexo I Control Interno.docx
Anexo II	 Anexo II Valuación del desempeño.doc
Anexo III	 Check List del Proceso de Ventas
Anexo IV	 CHEC LIST DE VTAS EN CONSG.docx
Anexo V	 CONTROL DE LLAMADAS
Anexo VI	 Opinión del Servicio
Anexo VII	 Resumen de Ventas.xlsx
Anexo VIII	 Resumen de Ventas.xlsx
Anexo IX	 Check List de Las Propiedades
Anexo X	 CHEC LIST DE VTAS EN CONSG.docx
Anexo XI	 CONTRATO DE EXCLUSIVIDAD.pdf
Anexo XII	 CONTROL DE CAJA Y BANCOS.docx

Anexo XIII	 contratoindividual.r tf
-------------------	---

Fuente de Bibliográfica:

- Alfaro A., Juana L, Segura A. S. (2015). Estrategias Financieras para la Rentabilidad de las Empresas Inmobiliaria de la Provincia de Huayo.
- Anònima. (9 de Mayo de 2018). *Club de Responsables de Gestión de Calidad*. Obtenido de ¿En que Consiste la metodología DMAIC?: <https://clubresponsablesdecalidad.com/en-que-consiste-la-metodologia-dmaic/>
- Anònima. (2020). Aceleración Controlada de la Productividad. Obtenido de Caletec Definición de DPMO: <https://www.caletec.com/glosarios/dpmo/>
- Anònimo. (3 de Junio de 2009). Acurdo, por el que se establece la estartificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Economía*. Cd. Mèxico, Mèxico: Diario Oficial de la Deferación.
- Anonimo. (30 de junio de 2016). *La metodología Six Sigma*. Obtenido de Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/la-metodologia-six-sigma/>
- Anònimo. (2 de septiembre de 2019). INEGI PRESENTA RESULTADOS DE LA ENCUESTA NACIONAL SOBRE. *Comunicado de Prensa, Economía*. Mèxico, Mèxico: INEGI INFORMA. Obtenido de [file:///C:/Users/Ana%20Lilia%20Padilla/Documents/TESCI/maestria/Tesis/bibliografia/ENAPROCE2018%20\(art.%20de%20Secretaria%20de%20Economia\).pdf](file:///C:/Users/Ana%20Lilia%20Padilla/Documents/TESCI/maestria/Tesis/bibliografia/ENAPROCE2018%20(art.%20de%20Secretaria%20de%20Economia).pdf)
- Anonimo. (2019). *Matriz BCG*. Obtenido de Matriz BCG: <http://www.matrizbcg.com/>
- Anònimo. (2020). *Vianuncios*. Obtenido de ¿Poque el mercado inmobiliario en Mèxico deberìa ser una actividad esencial?: <https://blog.vivanuncios.com.mx/profesional/por-que-el-mercado-inmobiliario-en-mexico-deberia-ser-una-actividad-esencial/>
- Aquilira, C Adriana; Virgen, O Viviana. (2014). Principales Indicadores de Crecimiento empresarial. *Estudio de Caso*. Santiago de Cali, Colombia. Obtenido de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v7n6-2014/RIAF-V7N6-2014-3.pdf>
- Austurias, U. (2019). *Austurias Corporación Universitaria*. Obtenido de Administración por Objetivos: https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad3_pdf2.pdf
- Benitez L., Lourdes del P. ; Tacle P., Paola Y. (2015). *Diseño Estrategico para Optimizar la Gestión Financiera de la Inmobiliaria "La Joya , S.A."*. Cd. de Mèxico: Universidad de Guayaquil, Facultad de ciencias Administrativas, Escuela de Contaduría Pública.
- Caferi, C. (1 de Noviembre de 2019). *About Español*. Obtenido de ¿Ques es FODA?: <https://www.aboutespanol.com/que-es-el-foda-2480179#:~:text=%20%2BFQu%C3%A9%20es%20el%20FODA%3F%20%201%20Aplicaciones.,un%20negocio.%20Debemos%20identificar%20aquellos%20aspectos...%20More%20>

- Caro, L. (21 de Enero de 2021). *lifeder*. Obtenido de 7 Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos: <https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>
- CEUPE. (07 de Agosto de 2020). *Centro Europeo de Posgrado*. Obtenido de ¿Qué es la Gestión Financiera?: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-gestion-financiera.html>
- Directivo, E. B. (20 de abril de 2020). *EAE, Business Scholl*. Obtenido de Análisis Pestel: En que consiste, como hacerlo y plantilla: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Eduardo Navarro Albert, V. G. (2017). Metodología e Implantación de Six SIGMA. *3C Empresas*, 73-80.
- Espinosa R., Marcela & Oramas D., Ketty. (2020). *Gestiopolis*. Obtenido de Principales estrategias financieras de las Empresas: <https://www.gestiopolis.com/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/>
- Ferrari, A. P. (15 de Octubre de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de Definición de Estrategia Financiera: <https://www.cuidatudinero.com/13098699/definicion-de-la-estrategia-financiera>
- Formación, A. (7 de Enero de 2020). *Aranda Formación*. Obtenido de ¿Qué es la Gestión Administrativa?: <https://arandaformacion.com/blog/gestion-administrativa-curso/>
- Gastulo, L. M. (13 de Septiembre de 2018). *Conexionesan*. Obtenido de Administración Moderna: Estrategias para ser más Eficaces: <https://www.esan.edu.pe/https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/09/13/administracion-moderna-estrategias-para-ser-mas-eficaces/>
- Gitman L., Lawrence & Zutter J., Chad. (2016). *Principios de administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Guerrero, G. (6 de Mayo de 2020). *Academia de Gestores ADM*. Obtenido de La Administración por Objetivos: <http://www.leadership.com/administracion-por-objetivos/>
- Hernández A., M. (2019). Estadística sobre Pymes en México según el INEGI. *Quick Book*, 1-2. Obtenido de <https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/controla-tu-negocio/estadisticas-sobre-pymes-en-mexico-segun-el-inegi/>
- Hernando R. Jaime. (2015). *Análisis e Inversión en el Mercado Inmobiliario desde una Perspectiva Conductual*. Catalunya, España.
- Home, T. (2020). *True Home*. Obtenido de ¿Qué es una inmobiliaria y como funciona: <https://www.truehome.com.mx/blog/que-es-una-inmobiliaria/>
- INEGI. (18 de Diciembre de 2020). Cuenta Satélite de Vivienda en México, 2019. *Nota Técnica*. México.
- INEGI. (7 de diciembre de 2021). *Cuenta Satélite de vivienda México 2020*. Obtenido de [inegi.org.mx](https://www.inegi.org.mx): <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/vivien-dasat/CSV2020.pdf>

- Larios, Gòmez Emigdio. (2 de Mayo-Agosto de 2016). La Gestìon de la Competividat en la PiPYme Mexicana. *Revista de administraciòn de UNIMEP*, 14, 177-209.
- Laura, P. (20 de octubre de 2020). *Billin*. Obtenido de La gestiòn Econòmica y Financiera de las Empresas: https://www.billin.net/blog/que-es-la-gestion-financiera/#Las_finanzas_y_que_es_la_gestion_financiera
- Lòpez S., B. (22 de Febrero de 2017). *ABC Finanzas*. Obtenido de ¿Què son las Finanzas?: <https://abcfinanzas.com/administracion-financiera/definicion-de-finanzas/>
- Mèndez, D. (12 de Noviembre de 2019). *Economia*. Obtenido de Definiòn de Estrategias Financieras: <https://www.economiasimple.net/glosario/estrategia-financiera>
- Navarro A. Eduardo, Gusbert S. Victor, Pèrez M. Ana. (2017). METODOLOGÍA E IMPLEMENTACIÓN DE SIX SIGMA. *Àrae de innovaciòn y desarrollo S.L.*
- Octavio, G. R. (1983). La Administraciòn por Objetivos. *Fundaciòn Dialnet (Universidad del Valle de Mèxico)*, 35-44. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006603>
- Opere, M. (25 de Abril de 2016). *¿Què es el ambiente en una empresa?* Obtenido de Ambiente Laboral y Satisfacciòn Laboral: <https://blog.grupopya.com/que-es-el-ambiente-en-una-empresa/>
- Pacheco C., V. H. (2015). *La Intermediaciòn Inmobiliaria como Elemento de Seguridad Jurídica en las transferencias Inmobiliarias en Perú*. Perú: Universidad Peruana de las Americas , Escuela de derecho.
- Pacheco, J. (06 de Julio de 2020). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/gestion-administrativa/#:~:text=%20%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20Gesti%C3%B3n%20Administrativa%3F%20%201,proceso%20de%20acciones%20y%20toma%20de...%20More%20>
- Padilla, V. M. (2014). *Introducciòn a las Finanzas*. Cd. de Mèxico: Patria, S.A. de C.V.
- Paula N., R. (2020). *Economipedia*. Obtenido de Finanzas: <https://economipedia.com/definiciones/finanzas.html>
- Priego V. Andrès J. (2019). *Anàlisis del Mercado inmobiliario en Mèxico*. Cd. de Mèxico: Universidad Autónoma de Mèxico.
- Quintana, C. (20 de Julio de 2020). *Oberlo*. Obtenido de ¿Què es Benchmarking : definiòn, tipos y ejemplos de benchmark: <https://www.oberlo.com.mx/blog/que-es-benchmarking>
- Quiroga, F. (25 de Septiembre de 2019). *Tù Economia Fácil*. Obtenido de La Administraciòn por Objetivos: <https://tueconomiafacil.com/administracion-por-objetivos/>
- Raffino, M. E. (27 de Agosto de 2020). *Concepto de...* Obtenido de Gestiòn Administrativa: <https://concepto.de/gestion-administrativa/>
- S.C, D. S.-L. (2020). Impacto del Covid-19 en el Sector Inmobiliario. *Articulo*. Mèxico.
- Sànchez, M. (2 de Abril de 2020). *Tù Economia Fácil*. Obtenido de La Estrategia en la Administraciòn: <https://tueconomiafacil.com/que-es-la-administracion-estrategica-y-para-que-sirve/>

- Tecnicismo, E. s. (9 de Diciembre de 2019). *Econimia sin Tecnicismo*. Obtenido de 12 Estrategias Financieras: <https://ecosintec.com/opiniones/12-ejemplos-estrategias-financieras.html>
- Wesreicher, G. (26 de Abril de 2020). *Econopedia*. Obtenido de Gestión Financiera: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-financiera.html>
- Zapata T., K. (2015). Factores Criticos de Exito para Permanencia de las Pymes en el Mercado. *Efan*, 2-16. Obtenido de [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/1-20%20FACTORES%20CRITICOS%20DE%20EXITO%20PARA%20LA%20PERMANENCIA%20DE%20LAS%20PYMES%](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/1-20%20FACTORES%20CRITICOS%20DE%20EXITO%20PARA%20LA%20PERMANENCIA%20DE%20LAS%20PYMES%20)

Figuras

Nota: Análisis FODA, Comunicación Organizacional, Blanca Sofía Romaní Bazán <http://corpcomuni.blogspot.com/2015/10/matriz-foda.html>

Recuperado de: Ondho Agencia Marketing on line, Proje Manager & Digital Strategist, Oscar Villacampa. <https://www.ondho.com/que-son-4-p-marketing-como-aplicarlas-ejemplos/>

Recuperado de: Promociones, actualizaciones y below the line, Informa, BTL, Nancy Malacara <https://beta.informabtl.com/que-importancia-tiene-la-matriz-bcg-para-los-retailers/>