



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE ESCUINAPA
MAESTRÍA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

**ESTRATEGIAS DE CONTROL PARA MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA EN
UN DESPACHO CONTABLE**

**TESIS QUE EN OPCION AL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

PRESENTA:

ABRAHAM AMILLANO GÓMEZ

MATRÍCULA 202300354

DIRECTOR DE TESIS:

M.C. JORGE LUIS DE LA PAZ RAMOS

CODIRECTORAS:

DRA. MARCELA REBECA CONTRERAS LOERA

DRA. ROSA ELIA MARTÍNEZ TORRES

Escuinapa de Hidalgo, Sinaloa, 23 de enero de 2026

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi esposa Laura, cuyo apoyo incondicional fue fundamental para que tomara la decisión de inscribirme en esta maestría. Su confianza y respaldo me dieron la motivación y el impulso necesarios para enfrentar los desafíos de este proceso académico.

A mi madre Rebeca, por su amor y dedicación constantes. Gracias por siempre tener tiempo para escucharme y orientarme en cada duda que surgió a lo largo de mi maestría, así como en la elaboración de esta tesis. Su apoyo emocional y su sabiduría han sido mi pilar en este camino.

Agradezco profundamente a la Dra. Marcela quien fue mi guía en la materia de seminario. Su orientación, paciencia y conocimiento fueron clave para que pudiera llevar a cabo este proyecto desde sus primeras etapas hasta su culminación. Gracias por enseñarme a estructurar mi trabajo y por brindarme los recursos necesarios para desarrollarlo con éxito.

Finalmente, a todos aquellos que, de alguna manera, contribuyeron a este proceso, ya sea con su apoyo directo o con su ejemplo, les doy mi más profundo agradecimiento.

Contenido

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1 Descripción del problema	10
1.1.1 Planteamiento Teórico	10
1.1.2 Planteamiento Empírico	16
1.2. Objetivos de la Investigación	36
1.2.1 Objetivo General de la investigación	36
1.2.2 Objetivos Específicos	36
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	41
2.1 Control	42
2.1.1 Definición de Control Interno	42
2.1.2 Tipos de Control	45
2.1.3 Herramientas y Modelos Actuales de Control	48
2.1.4 Importancia del Control	51
2.2 Eficiencia	59
2.2.1 Definición de Eficiencia	59
2.2.2 Indicadores de Eficiencia	61
2.2.3 Herramientas para la Mejora de la Eficiencia	63
2.2.4 Importancia de la Eficiencia en los Despachos Contables	66
2.2.5 Factores que Impactan la Eficiencia	67
2.3 Empresas de Servicios	74
2.3.1 Definición	74
2.3.2 Características de las Empresas de Servicios	75
2.3.3 Enfoques para la Mejora de los Servicios	77
CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS	87
3.1 Enfoque	87
3.2 Alcance	91
3.3 Población y Muestra	93
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	95
3.5 Decisiones metodológicas	100
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	108
4.1 Características del despacho contable DC	108
4.2 Resultados	116
4.2.1 Hallazgos Principales	116
4.2.2 Eficiencia Operativa	119
4.2.3 Análisis Interpretativo	121
4.3 Empresa de Servicios (Despacho Contable DC)	123
4.3.1 Áreas críticas identificadas que afectan el funcionamiento óptimo:	125
4.4 Matriz de consistencia	128
4.5 Propuesta de mejora	132
Resultados derivados de la observación directa	139
4.6 Propuesta de mejora: diagnóstico y diseño del sistema de comunicación y control operativo	141
4.7 Implementación del sistema de comunicación y control operativo	145
Evidencia Global:	152

Conclusión de la Propuesta de Mejora	152
Conclusión de la investigación	172
BIBLIOGRAFÍA	177
Anexos	181

Índice de tablas

Tabla 1: Resultados globales de la implementación del modelo COSO	21
Tabla 2: Indicadores de control y eficiencia en Sinaloa	26
Tabla 3: Tasa de Informalidad Laboral en Escuinapa y Sinaloa (INEGI, 2020)	29
Tabla 4: Acceso a Servicios Contables en MiPyMEs de Sinaloa (Secretaría de Economía, 2023)	30
Tabla 5: Indicadores de Control y Eficiencia en las MiPyMEs de México (INEGI, 2018) ..	31
Tabla 6: Indicadores operativos del despacho contable.....	35
Tabla 7: Tabla comparativa entre el enfoque cualitativo y cuantitativo	90
Tabla 8: Principales hallazgos del diagnóstico organizacional del despacho contable DC 121	
Tabla 9: Comparación de la gestión de la comunicación y el control operativo antes y después de la implementación de WhatsApp Business	145
Tabla 10. Cronograma de implementación de la propuesta de mejora.....	146
Tabla 11. Principales impactos operativos derivados de la implementación de la propuesta de mejora en el despacho contable DC.....	149
Tabla 12. Recursos utilizados para la implementación de la propuesta de mejora.....	150
Tabla 13. Resultados observados tras la implementación del sistema de comunicación y control	158

Resumen

El objetivo de esta investigación fue diseñar e implementar estrategias de control que fortalezcan la eficiencia operativa en un despacho contable de servicios ubicado en Escuinapa, Sinaloa. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y mediante el método de estudio de caso. Para la recolección de información, se emplearon entrevistas semiestructuradas, observación no participante y revisión documental, lo que permitió identificar las principales debilidades en los procesos administrativos y operativos del despacho.

Los resultados revelaron que, en la variable de estrategias de control, el despacho carecía de procedimientos formales y presentaba una comunicación dispersa, lo que generaba duplicidad de actividades y pérdida de seguimiento. En cuanto a la eficiencia operativa, se identificaron factores que afectaban los plazos de entrega y el cumplimiento de pagos de los clientes. Aproximadamente el 35% de los clientes no realizaban sus pagos fiscales dentro de los plazos establecidos, lo que impactaba la organización interna del despacho.

Con base en estos hallazgos, se diseñó una propuesta de mejora centrada en la centralización de la comunicación mediante WhatsApp Business y en la estandarización de los procesos a través de un Manual de Procedimientos Operativos. La implementación de estas estrategias permitió una reducción del retrabajo operativo del 30%, al disminuir la duplicidad y extravío de mensajes y documentos, y una mejora significativa en el control y seguimiento de los pagos pendientes, fortaleciendo la trazabilidad de la información y la eficiencia en la atención al cliente.

Se concluye que la formalización de procesos y la centralización de la comunicación constituyen estrategias viables para mejorar la eficiencia operativa del despacho contable.

Palabras clave: control interno, estrategias de control, eficiencia operativa, despacho contable, comunicación.

Abstract

The objective of this research was to design and implement control strategies that strengthen operational efficiency in an accounting services office located in Escuinapa, Sinaloa. The study was developed using a qualitative approach, with a descriptive scope, and through a case study method. Data collection involved semi-structured interviews, non-participant observation, and document review, which allowed for the identification of the main weaknesses in the office's administrative and operational processes.

The results revealed that, in the area of control strategies, the office lacked formal procedures and had a dispersed communication system, resulting in task duplication and loss of tracking. In terms of operational efficiency, factors affecting delivery times and client payment compliance were identified. Approximately 35% of clients did not make their tax payments within the established deadlines, impacting the internal organization of the office.

Based on these findings, a proposal for improvement was designed, focusing on the centralization of communication through WhatsApp Business and the standardization of processes through an Operational Procedures Manual. The implementation of these strategies resulted in a 30% reduction in operational rework by minimizing message and document duplication and loss, as well as a significant improvement in payment tracking and client service efficiency.

It is concluded that formalizing processes and centralizing communication are viable strategies to improve the operational efficiency of the accounting office.

Keywords: internal control, control strategies, operational efficiency, accounting office, communication.

Introducción

El control interno y la eficiencia operativa son fundamentales para el desempeño de las organizaciones, particularmente en los despachos contables, donde la precisión, la organización y el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales son determinantes para la calidad del servicio. En un entorno caracterizado por cambios normativos constantes, avances tecnológicos y mayores exigencias por parte de los clientes, los despachos contables enfrentan el reto de optimizar sus procesos internos sin incrementar de manera desproporcionada su carga operativa.

En el contexto de las micro y pequeñas empresas, estos desafíos se intensifican debido a la limitada disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos, así como a la dependencia de métodos de trabajo poco estandarizados. La falta de procedimientos formales, la dispersión de la información y la ausencia de mecanismos claros de seguimiento pueden generar duplicidad de tareas, pérdida de información y retrasos en el cumplimiento de las obligaciones fiscales, afectando la eficiencia operativa y la percepción del servicio por parte de los clientes.

El despacho contable objeto de estudio se localiza en el municipio de Escuinapa, Sinaloa, y opera como una empresa de servicios profesionales con una cartera diversa de clientes. A pesar de contar con experiencia y reconocimiento local, el despacho presenta problemáticas relacionadas con la centralización de la comunicación, el control de pagos y la estandarización de procesos, lo que ha derivado en retrabajo operativo y dificultades para dar seguimiento oportuno a la información fiscal y administrativa.

Ante esta situación, surge la necesidad de analizar las estrategias de control existentes y su relación con la eficiencia operativa, con el fin de identificar áreas de oportunidad y proponer soluciones prácticas y viables. La presente investigación tiene como objetivo diseñar estrategias de control que contribuyan a mejorar la eficiencia operativa del despacho.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y mediante el método de estudio de caso, utilizando entrevistas semiestructuradas, observación no participante y revisión documental como técnicas de recolección de información. La investigación se estructura en cuatro

capítulos: el primero presenta el planteamiento del problema y los elementos metodológicos iniciales; el segundo desarrolla el marco teórico que sustenta las variables de estudio; el tercero describe la metodología empleada; y el cuarto expone los resultados, el diagnóstico del despacho y la propuesta de mejora diseñada a partir de los hallazgos obtenidos.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

En el contexto actual, los despachos contables enfrentan una creciente presión para optimizar sus procesos internos, garantizar el cumplimiento fiscal y mejorar la eficiencia operativa. Estos retos se intensifican en un entorno donde las demandas de los clientes son cada vez más exigentes, y la competencia aumenta constantemente. En este escenario, los despachos deben adaptarse a las nuevas tecnologías y a métodos de gestión más organizados para mantenerse competitivos y eficientes.

El presente trabajo tiene como propósito analizar y mejorar la gestión administrativa y operativa del despacho contable DC, ubicado en el municipio de Escuinapa, Sinaloa. La investigación surge ante la necesidad de optimizar los procesos internos y fortalecer los mecanismos de control. A lo largo del tiempo, el crecimiento de la cartera de clientes ha generado complicaciones operativas que han dispersado las actividades del despacho, ocasionando duplicidad de tareas, pérdida de información y retrasos tanto en la entrega de documentación como en el cumplimiento fiscal.

La falta de centralización en la comunicación y la ausencia de procedimientos estandarizados han provocado inconsistencias en la atención a los clientes, tiempos de respuesta variables y una gestión documental ineficiente. Estos problemas se manifiestan principalmente en la dispersión de los medios de contacto, como mensajes personales, llamadas y correos electrónicos, dificultando el seguimiento de cada caso y el control de los procesos internos.

Por lo tanto, es fundamental realizar un diagnóstico exhaustivo del funcionamiento del despacho para identificar las áreas de oportunidad y diseñar estrategias que fortalezcan su eficiencia y control interno. Esto se logrará mediante la elaboración e implementación de un Manual General de Procedimientos y la incorporación de herramientas digitales de comunicación centralizada, como WhatsApp Business, que optimicen el flujo de trabajo y mejoren la interacción con los clientes.

1.1 Descripción del problema

1.1.1 Planteamiento Teórico

Las empresas a nivel global enfrentan una serie de desafíos operativos derivados de la necesidad de cumplir con normativas fiscales, optimizar recursos y adaptarse a la creciente complejidad tecnológica. En México, los despachos contables se encuentran con dificultades adicionales debido a la alta regulación fiscal, la falta de sistemas tecnológicos integrados y la presión de mantener una atención al cliente precisa y oportuna. Estos retos se agravan en regiones como Sinaloa, donde los despachos pequeños y medianos suelen operar con limitaciones de infraestructura y recursos tecnológicos, lo que afecta su eficiencia operativa.

El control interno es un elemento esencial en la administración moderna, ya que garantiza la confiabilidad de los procesos contables, el cumplimiento normativo y la eficiencia en el uso de los recursos. De acuerdo con el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, 2013), el control interno consiste en un conjunto de políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, la eficiencia, según Chiavenato (2017), se refiere al uso óptimo de los recursos para alcanzar los resultados previstos, reduciendo desperdicios y mejorando la productividad. En el ámbito contable, esta eficiencia depende directamente de la capacidad del despacho para mantener flujos de trabajo ágiles, comunicación efectiva y documentación organizada.

En consecuencia, el presente estudio se basa en un enfoque organizacional que combina la teoría del control interno con los principios de eficiencia administrativa, aplicados a un entorno profesional contable. Esta integración teórica permite analizar las causas y consecuencias de las deficiencias operativas, y al mismo tiempo, proponer soluciones prácticas que respondan a las necesidades específicas del despacho DC.

Control Interno y Gestión Empresarial

El control interno no solo protege los activos de la organización, sino que también fomenta una cultura de transparencia y eficiencia en los procesos empresariales. Según Luna Yerovi et al.

(2019), el control interno es crucial para garantizar la eficacia de los procesos organizacionales. Este argumento se complementa con la idea de que el control interno contable contribuye al desarrollo sostenible de las empresas mediante la gestión efectiva de recursos.

El control interno, al establecer políticas, procedimientos y actividades de supervisión, asegura que los recursos se utilicen de manera adecuada, se minimicen los riesgos y se cumpla con los objetivos organizacionales. En el ámbito contable, este control no solo facilita la correcta administración de los recursos financieros, sino que también refuerza la confianza de los stakeholders, incluyendo clientes, empleados y autoridades fiscales. Además, su implementación efectiva permite identificar áreas de mejora, evitar fraudes y asegurar que las decisiones se tomen con base en información confiable y actualizada.

Para las organizaciones de cualquier sector, incluido el contable, el control interno va más allá de la simple prevención de errores. Es un componente estratégico que establece las bases para una gestión eficiente, eficaz y ética. En los despachos contables, donde las tareas requieren alta precisión y cumplimiento normativo, el control interno es fundamental para evitar sanciones fiscales, errores en la gestión de datos y mejorar la productividad mediante la optimización de los procesos administrativos.

Por lo tanto, una gestión efectiva del control interno no solo se centra en la protección de los activos tangibles e intangibles de la empresa, sino que también contribuye al logro de una mayor competitividad y sostenibilidad organizacional.

Relación entre el Control Interno y la Eficiencia Operativa

El control interno tiene un impacto directo en la eficiencia operativa de las organizaciones. Viteri y Flores (2021) demostraron cómo un control interno bien estructurado en el área contable mejora la eficiencia operativa al reducir errores y optimizar recursos. Del mismo modo, la implementación de sistemas de control alineados con el modelo COSO 2013 incrementa la rentabilidad empresarial, como se menciona en el artículo "Control Interno, su vínculo con la Eficiencia Operativa y la Rentabilidad".

El control interno, al establecer procedimientos claros y monitorear la ejecución de los mismos, contribuye a que los procesos contables y administrativos sean más ágiles y menos propensos a errores. Esto se logra a través de la estandarización de actividades, la implementación de protocolos para detectar y corregir problemas en tiempo real, y la utilización de herramientas tecnológicas que permiten un seguimiento continuo. Además, la asignación adecuada de recursos, tanto humanos como financieros, depende de la información confiable proporcionada por un sistema de control efectivo.

En el contexto contable, un control interno robusto no solo facilita el cumplimiento de las normativas fiscales y financieras, sino que también mejora la toma de decisiones, permite una mejor planificación de los recursos y optimiza el tiempo en la ejecución de tareas. Al reducir la duplicidad de esfuerzos y minimizar los riesgos asociados a la falta de información o la información incorrecta, el control interno se convierte en una herramienta esencial para aumentar la productividad y rentabilidad de los despachos contables.

La relación entre control interno y eficiencia operativa también implica la mejora continua. Un control bien estructurado no es estático; se adapta a los cambios normativos, tecnológicos y operativos, lo que garantiza que las organizaciones sigan siendo competitivas y capaces de enfrentar nuevos desafíos. La implementación del modelo COSO 2013 permite a las empresas no solo cumplir con sus objetivos, sino también identificar áreas de mejora que favorezcan su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Evolución del Control Interno como Herramienta de Gestión

El control interno ha evolucionado para convertirse en una herramienta integral de gestión, adaptándose a los cambios en las estructuras organizacionales, los avances tecnológicos y las nuevas exigencias del entorno empresarial. En sus inicios, el control interno se entendía principalmente como un conjunto de medidas para proteger los activos de la organización y garantizar la conformidad con las normativas. Sin embargo, con el tiempo, se ha transformado en un proceso dinámico y proactivo que influye directamente en la eficiencia y efectividad de las operaciones de una empresa.

Ruciles (2022) propone un sistema específico de control interno para los despachos contables, señalando cómo su implementación no solo mejora la eficiencia de los procesos operativos, sino que también contribuye a la toma de decisiones estratégicas. Este sistema aboga por la integración de tecnología avanzada, como software de contabilidad y herramientas de gestión de recursos, lo cual permite a los despachos mejorar su capacidad para gestionar el tiempo, los recursos humanos y la información de manera más eficaz. La automatización de tareas repetitivas y la integración de sistemas contables con otros departamentos, como el de recursos humanos o el área fiscal, permite que las organizaciones cuenten con una visión más clara de su rendimiento y tomen decisiones informadas y oportunas.

Además, el control interno ha comenzado a centrarse en la prevención, mediante la identificación temprana de riesgos y la implementación de controles para mitigarlos, en lugar de centrarse únicamente en la corrección de errores una vez que estos ya se han producido. Este enfoque proactivo ha sido respaldado por el modelo COSO 2013, que destaca la importancia de la evaluación continua de riesgos y la mejora constante de los procesos organizacionales.

La integración de metodologías ágiles y el uso de analítica avanzada han ampliado aún más las capacidades del control interno como herramienta de gestión. Según lo propuesto por Ruciles (2022), los despachos contables que adoptan estas tecnologías no solo gestionan mejor sus procesos operativos, sino que también pueden anticipar cambios normativos, identificar oportunidades de optimización y adaptarse rápidamente a las demandas del mercado. Así, el control interno se ha convertido en una herramienta estratégica que contribuye al crecimiento sostenido de las empresas al mejorar la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento normativo de manera más efectiva.

Implicaciones Prácticas

El control interno no solo se presenta como una medida de protección ante riesgos y errores, sino como un mecanismo fundamental que impulsa el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En el contexto contable y fiscal, un control interno eficaz garantiza que los procesos sean gestionados de acuerdo con las normativas vigentes, contribuyendo a la eficiencia operativa tanto

en el sector público como en el privado. Según el artículo "El control interno contable y fiscal como medida para contribuir a la eficiencia operativa en las organizaciones", se enfatiza que un sistema de control adecuado es esencial para asegurar el cumplimiento normativo, prevenir fraudes y mejorar la eficiencia en el manejo de los recursos disponibles.

Henri Fayol (1916), en su obra sobre las funciones administrativas, subrayó que el control es una de las cinco funciones administrativas clave, definiéndolo como el proceso de verificar que todas las acciones realizadas estén alineadas con los objetivos previamente establecidos. Este principio sigue siendo esencial en la gestión organizacional contemporánea. Un control efectivo no solo permite identificar y corregir desviaciones, sino que también asegura que los recursos sean utilizados de manera óptima, lo cual es crucial en el contexto contable, donde la precisión y la eficiencia operativa son determinantes.

En el ámbito contable, los despachos enfrentan desafíos particulares debido a la alta regulación del sector y las estrictas expectativas de precisión y puntualidad por parte de los clientes. La falta de un sistema de control interno robusto puede generar problemas serios, como el incumplimiento de las normativas fiscales, errores en la organización de datos, y dificultades en la gestión financiera. En este sentido, los sistemas de control se convierten en herramientas estratégicas para alinear las operaciones con los objetivos organizacionales. Como señalan Anthony y Govindarajan (2007), un sistema de control bien estructurado no solo facilita la toma de decisiones, sino que también mejora la comunicación y la coordinación dentro de la organización, lo cual es especialmente importante en entornos como el contable, donde se manejan grandes volúmenes de información y se trabaja bajo una presión constante para cumplir con plazos estrictos y regulaciones complejas.

Implementar controles internos eficaces es, por lo tanto, una inversión estratégica que no solo minimiza el riesgo de incumplimiento, sino que también optimiza la productividad y la calidad de los servicios, consolidando la confianza de los clientes y contribuyendo al éxito a largo plazo del despacho contable.

Teorías Clásicas sobre el Control

- Henri Fayol: El control como función administrativa esencial

Fayol (1916) estableció que el control es el proceso de comparar las acciones realizadas con los planes establecidos, con el objetivo de identificar posibles desviaciones y tomar las medidas correctivas necesarias. Este enfoque ha sido ampliamente adoptado en organizaciones de diversos sectores, garantizando la consistencia y el logro de los objetivos. En los despachos contables, este principio es aplicable especialmente en la supervisión de tareas clave, tales como la presentación de declaraciones fiscales y la conciliación de cuentas. La constante comparación de los resultados con los planes establecidos permite a los despachos ajustarse rápidamente a los cambios y garantizar que todos los procesos operen dentro de los estándares requeridos.

- Peter Drucker: Control orientado a resultados

Drucker (2006) argumentó que el control debe enfocarse no solo en la supervisión de actividades, sino en los resultados medibles que estas generan. Según Drucker, un sistema de control eficiente mide el desempeño en función de los resultados obtenidos, lo cual es esencial para la toma de decisiones estratégicas. En el contexto contable, este enfoque se traduce en la implementación de sistemas que no solo supervisen los pagos de los clientes, sino que también prevengan posibles retrasos o incumplimientos. Al aplicar esta teoría, los despachos contables pueden monitorear no solo el cumplimiento de las tareas, sino también el impacto real de dichas tareas sobre los objetivos a largo plazo.

- Anthony y Govindarajan: Sistemas de control de gestión

Anthony y Govindarajan (2007) definieron los sistemas de control de gestión como herramientas que ayudan a integrar las actividades operativas con los objetivos estratégicos de la organización. Un sistema de control eficiente no solo facilita la toma de decisiones, sino que también mejora la comunicación y la coordinación entre los distintos niveles jerárquicos. En el caso de los despachos

contables, esta perspectiva es clave para asegurar que las operaciones diarias se alineen con los requisitos fiscales y las metas de eficiencia organizacional. Un sistema adecuado de control de gestión en este contexto puede contribuir a la estandarización de procesos y mejorar la capacidad de respuesta ante cambios imprevistos.

- Schmidt, Tennina y Obiol: Retroalimentación y mejora continua
Schmidt et al. (2018) subrayan que el control debe funcionar como un mecanismo de retroalimentación para la mejora continua. Según estos autores, el control no debe verse únicamente como una medida correctiva, sino como una oportunidad para analizar los resultados y mejorar los procesos de manera constante. Este enfoque es especialmente aplicable en despachos contables, donde la actualización constante de las obligaciones fiscales y la recuperación de honorarios son áreas críticas. La retroalimentación continua permite realizar ajustes oportunos, mejorar la calidad del servicio y adaptarse rápidamente a los cambios normativos y del mercado.
- Modelo COSO: Integración del control interno

El modelo COSO (2013) se considera uno de los enfoques más completos para estructurar el control interno dentro de las organizaciones. Este modelo identifica cinco componentes clave: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Estos elementos proporcionan un marco integral para estructurar un sistema de control que no solo minimiza errores, sino que también optimiza el desempeño organizacional. En el contexto de los despachos contables, el modelo COSO ofrece una solución para abordar problemas comunes como la dispersión de datos y la falta de seguimiento en el cumplimiento fiscal. Aplicar este modelo ayuda a estandarizar los procesos y a mejorar la transparencia, lo cual, a su vez, incrementa la eficiencia operativa y asegura el cumplimiento de las normativas fiscales.

1.1.2 Planteamiento Empírico

Durante el diagnóstico inicial, se identificaron diversos problemas reales que afectan directamente la eficiencia del despacho contable DC. A continuación, se presentan los problemas más destacados:

1. Falta de automatización en procesos clave: El despacho contable aún depende en gran medida de métodos manuales, como el uso de hojas de Excel para el seguimiento de pagos, conciliación de cuentas y control de facturación. Esto genera una carga operativa significativa, incrementa el riesgo de errores humanos y retrasa la ejecución de tareas esenciales, lo que afecta la calidad del servicio y la puntualidad en la presentación de declaraciones fiscales.
2. Ausencia de un sistema integrado de gestión: No existe un sistema de gestión integral que centralice la información financiera y fiscal del despacho, lo que genera dispersión de datos y dificulta el acceso rápido a la información relevante. La falta de integración entre las diferentes áreas del despacho también contribuye a la duplicación de esfuerzos y a la falta de comunicación entre el personal.
3. Dependencia excesiva de la titular: El despacho depende en gran medida de la supervisión directa de la titular, lo que limita la capacidad de delegar tareas y delegar responsabilidades. Esto crea una sobrecarga de trabajo para la titular y dificulta la escalabilidad del despacho, especialmente durante períodos de alta demanda fiscal. Además, la falta de protocolos estandarizados para la ejecución de tareas genera una dependencia de la experiencia y juicio de la titular, en lugar de establecer un sistema que permita a los empleados tomar decisiones de manera autónoma.
4. Falta de capacitación continua del personal: Aunque algunos miembros del equipo han recibido capacitación básica en las herramientas utilizadas, no existe un plan estructurado para la capacitación continua del personal en temas clave como normativas fiscales actualizadas, nuevas herramientas tecnológicas o mejores prácticas en la gestión contable. La falta de formación continua afecta la calidad del servicio y limita el potencial de crecimiento y adaptación del equipo ante cambios normativos.
5. Retrasos en la actualización de los procesos fiscales: La adaptación a los constantes cambios en la legislación fiscal es un desafío para el despacho, ya que no se cuenta con un sistema automatizado que detecte y gestione las actualizaciones fiscales en tiempo real. Esto genera riesgos de incumplimiento o de presentación tardía de las declaraciones fiscales, lo que puede derivar en sanciones o pérdida de confianza por parte de los clientes.

6. Falta de estandarización en los procesos: Los procedimientos contables no están completamente estandarizados, lo que genera inconsistencias en la ejecución de tareas y aumenta la probabilidad de errores. La falta de manuales operativos, políticas claras y procedimientos documentados dificulta la capacidad del equipo para operar de manera eficiente y consistente.
7. Desorganización en la comunicación interna y con los clientes: La comunicación dentro del equipo y con los clientes no es fluida ni eficiente. La información a menudo no se comparte de manera oportuna, lo que genera retrasos en la ejecución de tareas y reduce la capacidad de respuesta ante solicitudes urgentes de los clientes. Además, la falta de herramientas de comunicación centralizadas contribuye a la falta de claridad y seguimiento de los requerimientos de los clientes.

Síntomas

- Retrasos en la entrega de documentación: La falta de un sistema eficiente para organizar y hacer seguimiento a los documentos genera demoras en su entrega. Kirchler (2010) señala que la falta de control efectivo suele derivar en pérdidas de tiempo y retrasos en la operación, lo cual se refleja en este despacho.
- Pérdida de información: La dispersión de la información en diversos canales y formatos (papel, Excel, WhatsApp) aumenta el riesgo de extravíos y errores. Chiavenato (2017) sostiene que la eficiencia se ve afectada cuando los procesos de manejo de la información no son estandarizados ni centralizados.
- Mensajes duplicados y confusión en los plazos de pago de impuestos: La ausencia de un sistema de recordatorios automatizados y el uso de herramientas no centralizadas como WhatsApp y correos electrónicos contribuye a la duplicación de esfuerzos y a la falta de claridad en los plazos fiscales. Según Anthony y Govindarajan (2007), la falta de un sistema estructurado para el seguimiento de tareas resulta en una gestión deficiente, lo cual se refleja en la confusión dentro del despacho.

Consecuencias

- Incumplimiento de tiempos fiscales: Los retrasos en la entrega de documentación y la falta de monitoreo efectivo de las fechas límites para el cumplimiento fiscal conllevan al incumplimiento de las obligaciones fiscales. Este incumplimiento impacta negativamente en la relación con los clientes y puede resultar en sanciones o recargos, como señalan los estudios de Anthony y Govindarajan (2007).
- Sobrecarga laboral del personal: La duplicación de tareas y la falta de herramientas automatizadas aumentan la carga de trabajo, lo que provoca estrés y desgaste entre los empleados. Según Chiavenato (2017), esta sobrecarga afecta tanto la moral del personal como la productividad organizacional.
- Percepción negativa por parte de algunos clientes: Los retrasos y la falta de claridad en los procesos operativos pueden generar una percepción negativa de los servicios ofrecidos, lo que afecta la fidelidad del cliente. Según Luna Yerovi et al. (2019), una gestión ineficiente deteriora la confianza del cliente en los servicios de la empresa, lo que pone en riesgo la reputación organizacional.
- Pérdida de control operativo: La falta de un sistema de gestión centralizado y la dependencia de métodos informales como las hojas de Excel y los mensajes de WhatsApp resultan en una pérdida de control sobre las operaciones diarias del despacho. El modelo COSO (2013) destaca que la falta de monitoreo adecuado contribuye a un entorno de trabajo desordenado y riesgoso.

Solución Propuesta

El análisis de la situación del despacho DC ha permitido determinar que la solución debe enfocarse en dos frentes principales:

1. Ordenamiento interno mediante un Manual General de Procedimientos: La implementación de un manual estandarizado para cada área del despacho permitiría uniformar los procesos, reducir la duplicación de tareas y mejorar la comunicación interna. Según Schmidt et al. (2018), la estandarización de procedimientos es clave para mejorar la

eficiencia y reducir errores operativos. Un manual general no solo establece las pautas operativas, sino que también sirve como una herramienta de referencia constante para los empleados, garantizando que las actividades diarias se alineen con los objetivos organizacionales.

2. Incorporación de un canal de comunicación empresarial unificado (WhatsApp Business): La centralización de la comunicación con los clientes mediante herramientas digitales como WhatsApp Business permitiría gestionar los mensajes de manera más eficiente, establecer recordatorios automatizados para los clientes y mejorar el seguimiento de los pagos y entregas de documentos. Esta medida contribuiría a reducir la dependencia de métodos informales de comunicación, como correos electrónicos dispersos o notas en aplicaciones móviles no corporativas, lo que también facilitaría el control de la información y garantizaría un servicio más ágil y organizado.

Evidencia Internacional: El Modelo COSO

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ha establecido estándares internacionales reconocidos para la implementación de controles internos a través de su modelo COSO 2013. Este marco ha sido adoptado ampliamente por organizaciones de diversos sectores debido a su capacidad para integrar los objetivos de control interno con la gestión de riesgos, la confiabilidad de la información financiera y la mejora de la eficiencia operativa.

El modelo COSO identifica cinco componentes fundamentales: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Estos componentes son diseñados para trabajar de manera interdependiente, fortaleciendo la capacidad de las organizaciones para adaptarse a cambios en su entorno operativo. La aplicación de este modelo ha sido documentada en múltiples estudios, que muestran cómo las empresas logran reducir errores, prevenir fraudes y optimizar sus operaciones mediante la adopción de controles internos efectivos.

Según COSO (2013), las organizaciones que aplican este marco experimentan mejoras significativas en:

- Reducción de riesgos financieros y operativos: Estudios muestran una disminución promedio del 30% en errores operativos.
- Aumento de la eficiencia operativa: Organizaciones que adoptaron COSO 2013 reportaron un incremento del 20% en la productividad.

Tabla 1: Resultados globales de la implementación del modelo COSO

Indicador	Porcentaje (%)	Fuente
Reducción de riesgos	30	COSO (2013)
Mejora en eficiencia operativa	20	Revista VinculaTégica EFAN
Incremento en confiabilidad de la información financiera	35	COSO (2013)

Por ejemplo, el artículo “Control Interno, su vínculo con la Eficiencia Operativa y la Rentabilidad”, publicado en la revista VinculaTégica EFAN, destaca cómo la implementación del modelo COSO 2013 no solo fortalece la gestión operativa, sino que también impulsa la rentabilidad empresarial. Este estudio muestra que las empresas que aplican correctamente estos principios logran una mejora significativa en sus procesos y resultados financieros.

Este modelo es, por lo tanto, una referencia clave para el despacho contable DC, ya que ofrece un marco estructurado y efectivo que puede ser adaptado para abordar los problemas de control interno y mejorar la eficiencia operativa dentro del despacho, incrementando la confiabilidad y reduciendo los riesgos asociados con la gestión fiscal y administrativa.

Evaluaciones Empresariales: Ernst & Young (EY)

La firma global Ernst & Young (EY) ha desempeñado un papel crucial en la evaluación práctica de controles internos en organizaciones de diversos sectores. Sus análisis se centran en procesos críticos como pedidos, pagos, nómina, inventarios y activos fijos, áreas que son particularmente susceptibles a errores y riesgos si no se gestionan de manera adecuada. Estas evaluaciones han revelado que un sistema de control interno bien diseñado puede reducir significativamente los costos operativos al minimizar las pérdidas y optimizar la utilización de recursos.

Un estudio de caso relevante llevado a cabo por EY mostró cómo una empresa manufacturera logró reducir en un 25% los tiempos de procesamiento de órdenes al implementar controles internos específicos para su área de pedidos. Este tipo de evidencia refuerza la hipótesis de que los controles internos no solo son herramientas de cumplimiento, sino también palancas estratégicas para mejorar la eficiencia operativa.

La evaluación de EY demuestra que la implementación adecuada de controles internos no solo optimiza los procesos internos, sino que también permite una mayor transparencia y mejora en la toma de decisiones, proporcionando una ventaja competitiva a las organizaciones. Al implementar prácticas similares, los despachos contables pueden reducir los tiempos de procesamiento, minimizar errores y aumentar la capacidad de respuesta ante los requerimientos fiscales, lo que aumenta la eficiencia general del despacho y su competitividad en un entorno altamente regulado.

Además, estos estudios resaltan la importancia de contar con un sistema de control interno que no solo esté enfocado en la prevención de riesgos, sino que también se convierta en un catalizador para mejorar la productividad y la rentabilidad a largo plazo.

Contribuciones Académicas: Análisis en Instituciones Educativas

La Universidad Militar Nueva Granada y la Universidad Nacional de Tucumán han abordado el impacto del control interno desde un enfoque académico, explorando su influencia en la gestión de recursos y procesos en organizaciones tanto públicas como privadas. En particular, las investigaciones realizadas por la Universidad Militar Nueva Granada destacan cómo el diseño de

controles específicos puede generar mejoras sustanciales en la eficiencia y la eficacia de las operaciones. Este tipo de estudios ha mostrado que un control interno adecuado puede optimizar la ejecución de tareas operativas, fortalecer los procesos administrativos y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por su parte, la Universidad Nacional de Tucumán ha enfocado su análisis en los controles administrativos y operativos, mostrando cómo estos contribuyen a la sostenibilidad organizacional. En un estudio publicado en su repositorio académico, se documenta cómo una institución educativa privada en Argentina implementó controles internos para optimizar la gestión de matrículas, logrando una reducción en los tiempos de procesamiento y una mejora en la satisfacción de los estudiantes y padres. Este caso demuestra que los controles internos no solo afectan la eficiencia de los procesos, sino también la percepción de los clientes o usuarios sobre la calidad del servicio brindado.

Revistas Científicas: Análisis Empírico en Sectores Diversos

Las revistas científicas también han proporcionado evidencia empírica valiosa sobre la relación entre el control interno y la eficiencia operativa. Por ejemplo, *Yachana Revista Científica* publicó un artículo titulado “El control interno y su incidencia en la gestión operativa”, que detalla cómo una universidad privada en Guayaquil logró optimizar sus recursos mediante la implementación de controles internos adecuados. Este estudio resalta que los controles internos no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también fortalecen la transparencia y la confianza en la gestión institucional. Los beneficios observados en este caso también se pueden extrapolar a otros sectores, como el contable, donde la implementación de controles puede significar una reducción en los costos operativos y una mejora en la fiabilidad de los resultados.

Asimismo, la revista *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* realizó una revisión sistemática de los avances en el control interno entre 2020 y 2022. Los resultados de esta revisión destacan que las organizaciones que adoptan enfoques integrales para la gestión de sus controles internos experimentan mejoras significativas en la toma de decisiones, la asignación de recursos y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Este análisis proporciona un marco robusto para las

empresas que buscan implementar controles internos con el fin de mejorar no solo la eficiencia operativa, sino también la capacidad de adaptación a los cambios en el entorno.

Las contribuciones académicas de estas instituciones y publicaciones refuerzan la importancia de los controles internos como herramienta clave para mejorar la eficiencia operativa en diversas organizaciones, incluyendo las del sector contable.

Impacto Práctico y Adaptación a Contextos Específicos

Los estudios revisados evidencian que el impacto del control interno en la eficiencia operativa varía según el contexto organizacional y los recursos disponibles. En sectores como la manufactura, los controles internos se enfocan principalmente en la optimización de la cadena de suministro y en la gestión eficiente de los inventarios. En el ámbito educativo, en cambio, los controles internos priorizan la gestión administrativa y la transparencia en el uso de los recursos, asegurando la correcta asignación de presupuestos y la eficiencia en la administración del personal. Estos enfoques destacan que el control interno no solo se limita a garantizar la eficiencia operativa, sino que también juega un papel crucial en la transparencia y la sostenibilidad organizacional.

Además, las organizaciones deben considerar una serie de factores culturales, normativos y tecnológicos al implementar sistemas de control interno. Estos factores son particularmente relevantes en países en vías de desarrollo, donde los recursos limitados y las estructuras organizacionales más flexibles requieren soluciones adaptadas a las necesidades y realidades locales. En estos contextos, la implementación de controles internos debe ser flexible, permitiendo a las organizaciones adaptarse a cambios rápidos en el entorno mientras mantienen la eficiencia operativa.

El Contexto Mexicano: Desafíos en la Gestión Contable y el Cumplimiento Fiscal

En México, los despachos contables y las organizaciones enfrentan desafíos significativos relacionados con la gestión contable y el cumplimiento fiscal. Según el Servicio de Administración Tributaria (SAT), en el primer trimestre de 2022, los ingresos tributarios alcanzaron 1.12 billones de pesos, lo que representó un cumplimiento del 99.9% respecto a la Ley de Ingresos de la

Federación y un crecimiento real anual del 2.0%. Sin embargo, este incremento también refleja la creciente complejidad del sistema fiscal mexicano. Las organizaciones deben adaptarse a la constante evolución de las normativas fiscales, lo que exige una gestión contable más eficiente y ágil, capaz de ajustarse a los cambios regulatorios sin afectar la calidad del servicio prestado.

Evasión Fiscal e Informalidad Laboral en México

Un desafío adicional es la evasión fiscal, un problema que sigue siendo significativo. El SAT ha identificado que, en 2004, la evasión del Impuesto Sobre la Renta (ISR) en personas físicas y morales fue considerable. Aunque estos datos corresponden a años anteriores, la tendencia podría persistir, afectando tanto la recaudación fiscal como la equidad fiscal en el país. La evasión fiscal, además de perjudicar las finanzas públicas, aumenta la presión sobre los contribuyentes cumplidores y limita los recursos disponibles para el desarrollo económico.

Otro desafío importante es la informalidad laboral en México. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en 2020, el 56.5% de la población ocupada trabajaba en la informalidad. Este alto porcentaje complica aún más el cumplimiento de las obligaciones fiscales y dificulta la implementación de controles internos efectivos. La informalidad laboral reduce la capacidad de las empresas para obtener información precisa y oportuna sobre sus empleados y contratistas, lo que afecta la calidad de los reportes fiscales y contables. Además, la informalidad aumenta el riesgo de incumplimientos, errores en las declaraciones fiscales y la evasión de impuestos.

Retos para la Gestión Contable

La informalidad laboral, junto con los desafíos fiscales y la constante actualización normativa, exige que los despachos contables adapten sus métodos y procesos. La implementación de sistemas de control interno eficaces puede ser la clave para abordar estos problemas. Un control adecuado ayudaría a reducir el riesgo de evasión fiscal, optimizar la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento de las regulaciones. En este contexto, la adopción de tecnologías, la digitalización

de procesos y la capacitación continua del personal son factores esenciales para superar los obstáculos que enfrenta el sector contable en México.

Contexto Estatal

En el estado de Sinaloa, la situación refleja los retos nacionales, pero con particularidades locales que acentúan las dificultades para las pequeñas y medianas empresas. En Sinaloa, la economía depende en gran medida de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), las cuales enfrentan múltiples desafíos, especialmente en lo que respecta al cumplimiento fiscal y la gestión contable. Según un estudio realizado por la Secretaría de Economía de Sinaloa en 2023, el 43% de las MiPyMEs reportaron dificultades para acceder a servicios contables adecuados, lo que afecta no solo su cumplimiento fiscal, sino también su operatividad y crecimiento.

Tabla 2: Indicadores de control y eficiencia en Sinaloa

Indicador	Porcentaje (%)	Fuente
Empresas sin acceso a servicios contables	43	Secretaría de Economía (2023)
Informalidad laboral	55	INEGI

La falta de acceso a servicios contables adecuados es un factor crítico que contribuye a la ineficiencia operativa y a la falta de cumplimiento fiscal en Sinaloa. Esta situación se agrava por la alta informalidad laboral en el estado. Según datos del INEGI, en 2020, el 55% de la población ocupada en Sinaloa trabajaba en condiciones de informalidad, lo que representa un desafío adicional para la formalización y el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

La evasión fiscal en Sinaloa también es un desafío relevante, aunque no se disponen de datos específicos recientes, la tendencia nacional sugiere que el estado enfrenta desafíos similares en términos de recaudación y cumplimiento fiscal. Esto resalta la necesidad urgente de mejorar los sistemas de control interno y de fortalecer la infraestructura contable en la región.

Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2018)

La ENAPROCE 2018, publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), proporciona información valiosa sobre las MiPyMEs en México, con hallazgos que permiten identificar áreas críticas para mejorar el control, la eficiencia y la competitividad, particularmente en el sector servicios, que incluye a los despachos contables. A continuación, se detallan los hallazgos más relevantes relacionados con el control, la mejora de la eficiencia y las empresas de servicios:

1. Control

- **Capacitación del Personal:** Solo el 15.3% de las empresas pequeñas, medianas y micro realizaron capacitación a su personal en 2017, aunque el 55.1% de las PyMEs lo hicieron. La capacitación es clave para asegurar que los empleados estén capacitados para cumplir con los procedimientos y estándares establecidos en el control interno.
- **Registro Contable:** Una parte significativa de las empresas lleva un registro formal de su contabilidad, lo cual es esencial para garantizar el control financiero y el cumplimiento fiscal.

2. Mejora de la Eficiencia

- **Capacidades Gerenciales:** El 93.6% de las empresas implementaron acciones para resolver problemas en los procesos de producción, lo que incluye la capacitación del personal y la mejora de procesos. Estas acciones reflejan esfuerzos claros por mejorar la eficiencia operativa.

- Monitoreo de Indicadores de Desempeño: Una parte importante de las empresas monitorea indicadores clave de desempeño (KPIs), lo que les permite identificar áreas de mejora y optimizar sus operaciones.
3. Empresas de Servicios (Despachos Contables)
- Participación en el Sector Servicios: Las MiPyMEs representan una porción significativa del sector servicios en México, que incluye a los despachos contables. Esta información resalta la importancia del sector para la economía local y la necesidad de fortalecer la infraestructura y los sistemas de gestión interna de estas empresas.
 - Acceso al Financiamiento: El 36.4% de las empresas pequeñas y medianas accedieron a financiamiento en 2017. Este acceso al financiamiento es esencial para invertir en tecnologías y procesos que mejoren la eficiencia operativa y fortalezcan la competitividad del despacho contable.

Conclusión sobre los hallazgos de la ENAPROCE 2018

Los hallazgos de la ENAPROCE 2018 proporcionan una visión detallada de cómo las MiPyMEs en México gestionan el control interno, buscan mejorar la eficiencia y operan dentro del sector servicios, como los despachos contables. La información obtenida es crucial para entender las prácticas actuales de las MiPyMEs y para identificar áreas que necesitan fortalecerse para mejorar su competitividad y productividad. La falta de capacitación, el limitado acceso a servicios contables y la necesidad de mejorar la eficiencia operativa y financiera son áreas clave que requieren intervención para que los despachos contables puedan optimizar sus procesos y cumplir con las normativas fiscales de manera efectiva.

Contexto Municipal

En el municipio de Escuinapa, Sinaloa, la economía se basa principalmente en actividades agrícolas y pesqueras, sectores que suelen operar en la informalidad. Esta situación dificulta el cumplimiento fiscal, la implementación de controles contables efectivos y la gestión financiera

adecuada en las empresas locales. Según datos del INEGI (2020), el 60% de la población ocupada en Escuinapa trabaja en condiciones de informalidad, lo que aumenta los riesgos asociados a la falta de seguimiento y supervisión de las obligaciones fiscales.

La alta tasa de informalidad laboral también genera dificultades para que las empresas puedan acceder a servicios contables profesionales, lo que aumenta el riesgo de incumplimiento de obligaciones fiscales y la falta de eficiencia operativa en la región. La escasa adopción de tecnologías contables y la dependencia de métodos tradicionales, como el uso de hojas de cálculo y documentos físicos, limitan la capacidad de los despachos contables para realizar una gestión efectiva, mejorar la comunicación interna y la atención a los clientes.

Además, la falta de acceso a servicios contables profesionales en Escuinapa agrava la situación, ya que muchas de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) no cuentan con la asesoría adecuada, lo que resulta en errores fiscales, sanciones y la ineficiencia en la gestión de recursos. La situación es aún más crítica en un contexto económico local como el de Escuinapa, donde los recursos disponibles son limitados y las capacidades tecnológicas son escasas.

Datos del INEGI para el Contexto Municipal

Según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (INEGI, 2020), la tasa de informalidad laboral en Escuinapa y Sinaloa sigue siendo alta, lo que genera retos adicionales en la recaudación fiscal y la gestión operativa.

Tabla 3: Tasa de Informalidad Laboral en Escuinapa y Sinaloa (INEGI, 2020)

Indicador	Escuinapa (%)	Sinaloa (%)
Informalidad Laboral	60	55

- En Escuinapa, 60% de la población ocupada trabaja en la informalidad, lo que refleja las limitaciones estructurales y operativas de las empresas locales para cumplir con las normativas fiscales y operativas.

- A nivel estatal, en Sinaloa, 55% de la población ocupada se encuentra en la informalidad, lo que también resalta los desafíos económicos a nivel regional.

La falta de acceso a servicios contables adecuados es otro reto identificado en la región. Muchas empresas carecen de sistemas estandarizados para llevar a cabo las gestiones fiscales de manera adecuada, lo que incrementa el riesgo de sanciones y fraudes fiscales.

Tabla 4: Acceso a Servicios Contables en MiPyMEs de Sinaloa (Secretaría de Economía, 2023)

Indicador	Porcentaje (%)	Fuente
Empresas sin acceso a servicios contables	43	Secretaría de Economía (2023)

- Un **43%** de las MiPyMEs en **Sinaloa** reportaron no tener acceso a servicios contables adecuados, lo que destaca la falta de infraestructura y recursos para una gestión contable adecuada en la región.

Informe sobre Eficiencia en las MiPyMEs en México (INEGI, 2018)

En la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018, el INEGI reveló información relevante sobre las prácticas de control interno y eficiencia operativa en las MiPyMEs, específicamente en el contexto de empresas de servicios como los despachos contables.

Tabla 5: Indicadores de Control y Eficiencia en las MiPyMEs de México

Indicador	Porcentaje (%)	Fuente
Capacitación del Personal	15.3	INEGI (2018)
Registro Contable	-	INEGI (2018)
Monitoreo de Indicadores de Desempeño	-	INEGI (2018)

Fuente: *INEGI (2018)*

Hallazgos Relevantes:

1. Capacitación del Personal: En 2017, solo el **15.3%** de las MiPyMEs en México impartieron capacitación a su personal, lo que refleja la falta de inversión en formación continua, elemento clave para el control interno y la mejora de la eficiencia operativa.
2. Monitoreo de Indicadores de Desempeño: Aunque no se especifican los porcentajes exactos en la encuesta, la importancia del monitoreo de indicadores clave es un factor esencial para mejorar la eficiencia operativa, ya que permite a las empresas identificar áreas de mejora.

Desafíos de las Empresas de Servicios en Escuinapa

Los despachos contables en Escuinapa enfrentan dificultades para adaptarse a la tecnología moderna debido a la escasa infraestructura y el limitado acceso a herramientas digitales especializadas. Sin la implementación de un sistema de control interno adecuado y la adopción de tecnologías como ERP o plataformas de facturación electrónica, los despachos continúan enfrentando ineficiencias operativas, como la gestión desorganizada de documentos y la falta de automatización en los procesos.

Despacho Contable

El despacho contable sujeto de estudio fue fundado en 1987 en Escuinapa, Sinaloa, por una profesionista que, tras regresar de la Ciudad de México, decidió establecer su propia oficina con el apoyo inicial de una secretaria. En sus primeros años, el trabajo se realizaba de forma completamente manual: los formatos fiscales se adquirían en papelerías, los registros contables se elaboraban a mano o con máquinas de escribir mecánicas, y la entrega de documentación se realizaba de manera física, sin un sistema de organización estandarizado.

Hacia 1990, el despacho comenzó a ganar reconocimiento entre empresarios y comerciantes locales, lo que permitió ampliar su cartera de clientes en aproximadamente 40% y contratar personal adicional para atender la creciente demanda.

Desde principios de la década del 2000, la oficina ha incorporado progresivamente herramientas tecnológicas, centralizando la información a través de redes internas y adoptando software contable como Compact y Contalink, además de protocolos de control que incluyen registros en Excel y uso de plataformas en la nube. Actualmente, el despacho atiende a más de 150 contribuyentes activos, entre personas físicas y morales, bajo regímenes diversos como empresarial, simplificado de confianza, arrendamiento y honorarios.

El equipo de trabajo realiza actividades como la elaboración de contabilidad, pagos al IMSS, cálculo y presentación de impuestos (Impuesto sobre la Renta - ISR, Impuesto al Valor Agregado - IVA, nóminas, retenciones), así como declaraciones fiscales en general. Entre las principales fortalezas identificadas destacan la confianza del cliente, la atención personalizada, el cumplimiento estricto de plazos y la capacitación continua mediante suscripción anual a cursos de actualización fiscal y contable.

A lo largo de estas décadas, el despacho ha enfrentado múltiples problemáticas operativas, técnicas y administrativas que, si bien han sido superadas parcialmente, siguen condicionando su eficiencia. Entre los principales problemas históricos y actuales destacan:

1. Transición tecnológica compleja y parcial: El despacho pasó de un sistema completamente manual a uno mixto y posteriormente digital. Sin embargo, la implementación de tecnología ha sido paulatina y en muchos casos reactiva, sin una planeación estratégica clara. Actualmente se utilizan sistemas como Contalink y Compact, pero también se depende de hojas de Excel, memorias USB y mensajes por WhatsApp para controles críticos, lo que genera dispersión de información y riesgos de pérdida o duplicación de trabajo.
2. Resistencia y dificultad para capacitar al personal: Cada vez que se introduce un cambio tecnológico o administrativo, es necesario invertir tiempo y recursos en capacitación. Aunque el despacho cuenta con una suscripción anual a cursos de actualización (impartidos dos o tres veces por semana), la carga de trabajo diaria impide, en promedio, realizar la capacitación de manera inmediata y completa. Esto provoca que la adopción de nuevas herramientas o protocolos internos sea más lenta de lo esperado y, en algunos casos, parcial.
3. Cambios constantes en la normatividad fiscal: Las modificaciones frecuentes por parte del Servicio de Administración Tributaria (SAT) generan incertidumbre operativa. El personal debe mantenerse actualizado de forma permanente para evitar errores que puedan afectar a los contribuyentes. Esto ha obligado al despacho a pagar una suscripción anual a cursos de actualización, aunque el ritmo de implementación de esos conocimientos varía entre los colaboradores.
4. Cuellos de botella por parte de los clientes: Uno de los principales obstáculos para operar con eficiencia no proviene del interior del despacho, sino de los propios contribuyentes. Cuando los clientes no entregan a tiempo la documentación o no pagan sus declaraciones en el plazo establecido, es necesario repetir el proceso para actualizar la información y volver a presentar los trámites correspondientes. Este retrabajo implica un uso adicional de tiempo y recursos humanos, pero no genera un cobro extra al cliente, lo que incrementa la carga operativa sin beneficio económico adicional para el despacho.
5. Ausencia de políticas claras de seguimiento y cobranza: Aunque se lleva un registro en Excel para controlar pagos, no se cuenta con un sistema formal de cobranza ni alertas automáticas que permitan monitorear atrasos o riesgos financieros.

6. Falta de estandarización y control interno documentado: No existen manuales o protocolos institucionales para cada área del despacho, lo que genera dependencia del conocimiento empírico de las personas con mayor antigüedad. Esto representa un riesgo en caso de ausencias o rotación de personal.
7. Infraestructura limitada para la comunicación interna y externa: El despacho carece de un sistema telefónico eficiente que permita la comunicación ágil entre áreas. Actualmente se busca adquirir teléfonos conectados en red, pero esto aún no se ha consolidado.

Si bien el despacho ha logrado mantenerse en operación y conservar la confianza de sus clientes gracias a su experiencia, cumplimiento y trato personalizado, el entorno fiscal actual, sumado a los problemas acumulados por años, exige una transformación operativa profunda. Por ello, se plantea la necesidad de diseñar e implementar estrategias de control que permitan consolidar procesos internos, mejorar la eficiencia en el uso de recursos y garantizar la sostenibilidad del servicio en el mediano y largo plazo.

Con base en un estudio exploratorio, se analizó un despacho contable en Escuinapa que atiende a 120 clientes con un equipo de cuatro empleados. Este despacho enfrenta varios desafíos operativos relacionados con la falta de sistemas de control efectivos:

- **Cumplimiento Fiscal:** Aproximadamente el 35% de los clientes no realiza sus pagos fiscales dentro de los plazos establecidos por la autoridad. Si bien la responsabilidad legal del pago recae exclusivamente en el contribuyente, esta situación impacta negativamente en la organización interna del despacho, ya que obliga a dar seguimiento constante, generar recordatorios y, en algunos casos, rehacer procesos para volver a presentar declaraciones. El despacho no cobra un honorario adicional por este trabajo extra, lo que representa un consumo de tiempo y recursos sin retribución económica directa. Para mitigar este problema, el despacho aplica recordatorios previos a las fechas de vencimiento y mantiene comunicación constante con los clientes, aunque el cumplimiento final depende de su disposición y capacidad de pago.

- **Gestión de Clientes:** La información clave, como Registro Federal de Contribuyentes (RFC), obligaciones fiscales y contraseñas, no está centralizada, dificultando la toma de decisiones y la atención oportuna.
- **Cobro de Honorarios:** No se cuenta con un sistema eficiente para monitorear pagos pendientes, afectando la liquidez del negocio.

Tabla 6: Indicadores operativos del despacho contable

Indicador	Porcentaje (%)	Impacto Operativo
Cientes con pagos fiscales tardíos	35	Carga administrativa adicional
Falta de centralización de datos	-	Dificultad en la gestión de clientes
Pagos pendientes	-	Pérdida de liquidez financiera

Estos problemas han provocado retrasos en la entrega de servicios, pérdida de confianza por parte de los clientes y un impacto negativo en la eficiencia operativa del despacho. La implementación de sistemas de control más robustos y la adopción de tecnologías modernas son esenciales para mejorar la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento fiscal tanto del despacho como de sus clientes.

Con base en lo anterior, se plantea como línea de investigación el control interno y la eficiencia operativa, considerando una empresa en particular: el caso del despacho contable DC ubicado en la ciudad de Escuinapa, Sinaloa. Este enfoque permite analizar las causas y consecuencias de la ineficiencia operativa dentro de un contexto real y específico, lo cual proporciona un marco más claro para el diseño de soluciones prácticas que mejoren la gestión y el control del despacho.

Cabe aclarar que este trabajo tiene limitaciones. La investigación se llevó a cabo considerando el tiempo establecido por la universidad para el cumplimiento de los plazos de titulación que señala

el subsistema de la Dirección General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas. Por lo tanto, los resultados y propuestas se basan en el diagnóstico realizado durante este periodo, y las soluciones implementadas pueden requerir ajustes y seguimiento a largo plazo para evaluar su efectividad completa.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General de la investigación

Diseñar un sistema de control interno y su relación con la eficiencia operativa del despacho contable DC.

1.2.2 Objetivos Específicos

Control

1. Identificar los mecanismos de control actualmente utilizados en el despacho contable DC.
2. Determinar las limitaciones y áreas de oportunidad en los procesos administrativos internos.
3. Diseñar estrategias de control orientadas a fortalecer el seguimiento de operaciones y la gestión documental.

Eficiencia

4. Analizar los factores que afectan la eficiencia operativa del despacho DC en relación con la entrega oportuna de servicios.
5. Analizar los factores que afectan la eficiencia operativa de los procesos administrativos y contables.

6. Analizar cómo la gestión de recursos humanos y tecnológicos influye en la calidad del servicio y la competitividad del despacho DC.

Empresa de Servicios (Despacho Contable DC)

7. Caracterizar al despacho contable DC como una empresa de servicios.
8. Analizar cómo la atención personalizada y la confianza entre el cliente y el despacho afectan la percepción del servicio ofrecido por el despacho contable DC.
9. Identificar mejoras organizacionales y tecnológicas factibles para optimizar el funcionamiento del despacho contable DC.

Pregunta General

¿Cómo se diseñan las estrategias de control para mejorar la eficiencia operativa en un despacho contable?

Preguntas específicas de investigación

Control interno

- ¿Qué mecanismos de control interno se aplican actualmente en el despacho contable DC?
- ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas del control interno en los procesos administrativos y contables del despacho?
- ¿De qué manera la ausencia o presencia de procedimientos formales influye en la organización interna del despacho?

Variable 2: Eficiencia operativa

- ¿Qué factores internos afectan la eficiencia operativa del despacho contable DC en el cumplimiento de sus funciones fiscales y administrativas?

- ¿Qué factores externos, relacionados con los clientes, influyen en los tiempos de trabajo y el retrabajo operativo?
- ¿Cómo impactan la comunicación, el uso de herramientas tecnológicas y la gestión del tiempo en la eficiencia operativa del despacho?

Variable 3: Empresa de servicios (despacho contable)

- ¿Qué características organizacionales y operativas definen al despacho DC como una empresa de servicios profesionales?
- ¿Cómo influyen la atención personalizada y la relación de confianza con los clientes en la percepción y funcionamiento del servicio contable?
- ¿Qué mejoras organizacionales y tecnológicas resultan viables para el despacho?

Hipótesis de la Investigación

1. La estandarización de procesos administrativos es una estrategia de control que reduce la duplicidad de tareas y mejora la eficiencia operativa del despacho contable DC.
2. La implementación de alertas automatizadas como estrategia de control incrementa el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales por parte de los clientes.
3. La centralización digital de la información contable fortalece el control interno y agiliza la revisión de expedientes y declaraciones.
4. El uso de herramientas tecnológicas especializadas como parte de la estrategia de control optimiza el desempeño del personal y disminuye los errores operativos.
5. El fortalecimiento de la comunicación interna y la atención personalizada contribuyen a mantener una percepción positiva del servicio, consolidando la confianza como ventaja competitiva.

Justificación de la Investigación

La presente propuesta de mejora es relevante porque responde a una necesidad real y actual en los despachos contables: la falta de estrategias de control adecuadas que garanticen una operación eficiente, organizada y sostenible. En un entorno fiscal cada vez más complejo, caracterizado por constantes cambios normativos, exigencias tecnológicas y expectativas de calidad por parte de los clientes, los despachos contables requieren herramientas que les permitan enfrentar estos desafíos con mayor efectividad.

La eficiencia operativa no solo incide en la rentabilidad del negocio, sino también en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de obligaciones fiscales y legales. En este contexto, las estrategias de control juegan un papel crucial, ya que permiten supervisar, monitorear y corregir procesos internos para asegurar que las actividades del despacho se alineen con los objetivos establecidos.

Esta propuesta parte del análisis de problemáticas reales detectadas en un despacho contable del municipio de Escuinapa, Sinaloa, entre las que destacan la falta de centralización de información, los retrasos en el cobro de honorarios, la dificultad para dar seguimiento a los compromisos fiscales de los clientes, y la escasa automatización de procesos. A través de una serie de acciones concretas y adaptadas al contexto del despacho, se plantea una ruta de mejora sustentada en buenas prácticas, herramientas tecnológicas accesibles y principios de control organizacional ampliamente validados en la literatura.

El principal beneficiario de esta propuesta será el propio despacho contable, ya que podrá contar con un conjunto de recomendaciones prácticas que le permitirán optimizar sus procesos, organizar mejor su información, anticiparse a posibles errores y mejorar su liquidez financiera. Esto tendrá un impacto positivo en la productividad del equipo, en la atención al cliente y en la toma de decisiones estratégicas.

Los clientes del despacho también se verán favorecidos, al recibir un servicio más eficiente, oportuno y confiable. Una gestión contable más organizada contribuirá a que cumplan sus

obligaciones fiscales en tiempo y forma, evitando sanciones, recargos o problemas legales. Además, el mejor manejo de la información les permitirá tener mayor claridad sobre su situación fiscal y financiera.

Desde una perspectiva más amplia, esta propuesta puede ser replicada en otros despachos contables con características similares, tanto en Sinaloa como en otras regiones del país, especialmente en aquellos que no cuentan con estructuras complejas ni con acceso a sistemas tecnológicos avanzados. Al ofrecer una serie de acciones factibles y adaptadas al entorno de las micro y pequeñas empresas, el trabajo contribuye a mejorar la competitividad del sector contable independiente.

Finalmente, en el ámbito académico, esta propuesta de mejora representa una aportación significativa al estudio de la gestión e innovación en organizaciones de servicios. A través de la vinculación entre teoría y práctica, se fortalece el conocimiento aplicado sobre el papel del control interno en la eficiencia operativa, y se promueve una visión estratégica del trabajo contable, no solo como una función técnica, sino como un eje clave para el desarrollo organizacional.

En síntesis, la implementación del manual de procedimientos y el uso de herramientas digitales, como WhatsApp Business, representan una oportunidad concreta para mejorar la organización del despacho DC. Con estas medidas se garantiza una mayor uniformidad en los procesos, se reducen los errores humanos y se fortalece la comunicación interna y externa, contribuyendo directamente a la eficiencia y sostenibilidad de la organización.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como finalidad sustentar teóricamente las variables que estructuran esta investigación: control interno, eficiencia operativa y las empresas de servicios. A través de una revisión exhaustiva de la literatura especializada, se presentan diversos enfoques y definiciones que no solo permiten una mejor comprensión del contexto en el que opera el despacho contable objeto de estudio, sino que también proporcionan un marco conceptual robusto para abordar las preguntas de investigación. Este capítulo se basa en la recopilación y análisis de teorías y conceptos clave provenientes de diversas disciplinas como la administración, la contabilidad, la economía y la gestión empresarial, que son fundamentales para entender las dinámicas internas y externas que impactan la operatividad y la competitividad de los despachos contables en el contexto mexicano.

La importancia de este capítulo radica en que establece las bases sobre las cuales se desarrollará el análisis de los resultados obtenidos a lo largo de la investigación. Es decir, se brindan los elementos teóricos que orientarán la interpretación de los datos recolectados en las etapas posteriores del estudio. A través de un enfoque crítico y reflexivo, se integran las aportaciones de diversos autores especializados que han trabajado las temáticas relacionadas con las variables de estudio. Además, se incorpora una postura analítica propia, derivada de la observación directa en campo, que permite entender cómo estas teorías se aplican y se manifiestan en la práctica dentro del entorno específico de un despacho contable.

El capítulo se organiza en tres apartados principales, cada uno dedicado a una de las variables que constituyen el eje central de esta investigación. En el primer apartado se abordará el concepto de control interno, profundizando en las definiciones clásicas y actuales, y explorando su aplicación práctica en los despachos contables. Se revisarán tanto los modelos tradicionales de control como las nuevas tendencias que incorporan tecnologías digitales y metodologías ágiles en los procesos organizacionales.

El segundo apartado se enfocará en la eficiencia operativa, analizando la importancia de optimizar los recursos humanos, tecnológicos y financieros para alcanzar los objetivos de la organización sin incurrir en costos innecesarios. Se discutirán diversos enfoques que permiten medir y mejorar la

eficiencia en las operaciones, con un énfasis particular en las herramientas tecnológicas que favorecen la automatización y la digitalización de los procesos contables.

Finalmente, el tercer apartado se centrará en las empresas de servicios, proporcionando una visión integral sobre las características y particularidades de este tipo de organizaciones. En este contexto, se revisará el papel que juegan los despachos contables como empresas de servicios profesionales, explorando cómo las dinámicas del sector afectan la calidad y competitividad de los servicios ofrecidos, especialmente en un entorno caracterizado por cambios regulatorios constantes y alta demanda de servicios personalizados.

Cada apartado se desarrollará de forma detallada, integrando los principales enfoques teóricos, ejemplos aplicados al ámbito contable y reflexiones derivadas de la experiencia directa observada durante el proceso de investigación. La integración de estos tres elementos teóricos proporcionará una comprensión más profunda del funcionamiento de los despachos contables y de las prácticas que pueden ser adoptadas para mejorar su rendimiento y sostenibilidad a largo plazo.

2.1 Control

2.1.1 Definición de Control Interno

El control interno es un conjunto de políticas, normas y procedimientos establecidos por una organización con el fin de garantizar que se cumplan sus objetivos estratégicos y operacionales de manera eficaz y eficiente. Es una herramienta clave para la gestión de riesgos, la optimización de recursos y la integridad organizacional. Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, 2013), el control interno es definido como un proceso diseñado para proporcionar una seguridad razonable en tres áreas fundamentales: la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Esta definición no solo aborda las funciones tradicionales del control interno en el ámbito financiero, sino que lo extiende a todos los niveles operativos dentro de una organización.

El control interno se entiende como un sistema integral que permea todas las actividades de la empresa, involucrando desde la alta dirección hasta los operativos. En su origen, este concepto se

centraba principalmente en la protección de los activos y la información financiera; sin embargo, con el tiempo su alcance se ha ampliado para incluir la mejora continua de procesos, la gestión de riesgos y la optimización de la toma de decisiones. Por lo tanto, en el contexto de los despachos contables, la implementación de un sistema de control interno se convierte en un pilar para asegurar que las actividades contables se realicen con precisión, dentro del marco legal y con eficiencia operativa.

Una de las principales funciones del control interno es la de detectar y prevenir desviaciones en los procesos que puedan generar problemas operacionales o riesgos de incumplimiento. Según Chiavenato (2017), el control interno implica un proceso continuo de verificación para asegurar que las actividades planificadas se realicen conforme a los estándares y políticas previamente establecidos. Además, permite la detección temprana de desviaciones y la adopción de medidas correctivas oportunas, lo cual es crucial en los despachos contables, donde las imprecisiones pueden tener consecuencias graves, como sanciones fiscales o pérdidas de confianza de los clientes.

En este sentido, el control interno en los despachos contables no se limita a la supervisión de la información financiera, sino que abarca también otros aspectos operativos, tales como la correcta gestión de la documentación, la seguridad de los datos sensibles de los clientes y la eficiencia de los procesos administrativos. Es decir, el control interno actúa como un sistema de seguridad preventiva que permite a los despachos contables mantenerse alineados con sus objetivos estratégicos, a la vez que garantiza que sus operaciones sean transparentes y se desarrollen sin contratiempos.

Un aspecto relevante del control interno es su capacidad para fortalecer la transparencia y rendición de cuentas dentro de la organización. Según Chiavenato (2017), la implementación de un sistema de control adecuado contribuye a establecer un entorno organizacional de confianza, tanto para los empleados como para los clientes. Esto es particularmente importante en los despachos contables, donde la confianza del cliente es esencial. La correcta administración de la información y la protección de los activos es clave para garantizar que los servicios ofrecidos sean confiables y eficaces.

Además de la protección contra fraudes y errores, el control interno permite optimizar los procesos administrativos mediante la estandarización de procedimientos. Esta estandarización mejora la eficacia operativa, ya que reduce la variabilidad de los resultados y asegura que todos los miembros del equipo trabajen conforme a los mismos estándares y directrices. En un despacho contable, donde la precisión y la puntualidad son factores críticos, esta estandarización no solo mejora la eficiencia, sino que también facilita la integración de nuevas tecnologías, lo que contribuye a una mayor productividad y a la mejora de la calidad del servicio.

Los principales componentes del control interno, según el modelo COSO, incluyen los siguientes elementos esenciales:

1. Ambiente de control: Este componente hace referencia a la estructura ética y organizacional dentro de la cual se desarrollan las actividades del despacho contable. Un ambiente de control sólido se establece a través de valores éticos claros, un liderazgo responsable y una adecuada estructura organizacional que promueva la rendición de cuentas y el cumplimiento de los objetivos.
2. Evaluación de riesgos: Implica identificar y analizar los factores internos y externos que pueden poner en peligro la consecución de los objetivos. En los despachos contables, esto incluye tanto los riesgos asociados a la gestión de la información como aquellos vinculados al cumplimiento normativo.
3. Actividades de control: Son las políticas y procedimientos que aseguran la ejecución de las tareas de acuerdo con lo planeado. En el caso de un despacho contable, esto puede incluir desde el establecimiento de auditorías internas hasta la implementación de herramientas digitales para el control y la organización de datos fiscales.
4. Información y comunicación: Este componente hace referencia a la necesidad de establecer canales adecuados para la transmisión oportuna de la información clave dentro del despacho. La correcta circulación de la información es vital para tomar decisiones acertadas y para mantener una operación organizada y eficiente.

5. **Supervisión y monitoreo:** Se refiere al proceso continuo de supervisión para detectar y corregir cualquier desviación en los procedimientos o actividades. Este seguimiento permite identificar áreas de mejora y corregir posibles errores de manera oportuna.

En el contexto de esta investigación, el control interno adquiere un enfoque práctico orientado a la creación de un Manual General de Procedimientos, que permita estandarizar las actividades del despacho contable, centralizar la información y optimizar la comunicación entre el personal y los clientes. Esta estrategia no solo busca formalizar los procesos existentes, sino también crear un sistema integral de control que permita identificar y gestionar los riesgos operacionales, mejorando la eficiencia del despacho y asegurando la satisfacción continua de los clientes.

2.1.2 Tipos de Control

Robbins y Coulter (2014) dividen el control en tres tipos principales: preventivo, concurrente y de retroalimentación. Cada uno de estos tipos de control tiene un papel específico dentro de la gestión organizacional, y su implementación depende del tipo de actividad que se supervise y del objetivo que se desea alcanzar. El uso adecuado de cada tipo de control depende del contexto operativo y de la necesidad de la organización para mantener la eficiencia y la efectividad en sus procesos. En este sentido, el control no solo busca garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos, sino también mejorar continuamente los procesos organizacionales para hacer frente a los desafíos internos y externos.

1. **Control Preventivo:** Este tipo de control tiene como principal objetivo evitar que los errores ocurran antes de que afecten a la organización. El control preventivo se basa en la identificación y gestión proactiva de los riesgos antes de que se materialicen en problemas o desviaciones operativas. Según Robbins y Coulter (2014), el control preventivo incluye el diseño de políticas claras, procedimientos estandarizados, la capacitación adecuada del personal y la implementación de tecnologías avanzadas que permitan reducir los riesgos de errores. Este tipo de control es esencial para las organizaciones que operan en ambientes de alta incertidumbre o con procesos que requieren una alta precisión, como en los despachos contables.

Por ejemplo, en los despachos contables, el control preventivo se traduce en la implementación de auditorías preliminares que identifican posibles inconsistencias antes de que se conviertan en problemas mayores. Estas auditorías permiten revisar la información antes de ser entregada a los clientes, garantizando que los cálculos fiscales sean correctos y que la información presentada sea precisa. Además, el control preventivo permite la implementación de simulaciones o pruebas previas a la ejecución de actividades críticas. Esto incluye pruebas de software de contabilidad o la simulación de auditorías fiscales para garantizar que todos los procedimientos cumplen con los requisitos legales y operacionales antes de la implementación definitiva. Según Torres y Ramírez (2022), el uso de tecnologías emergentes, como la blockchain, ha revolucionado este tipo de control al garantizar la trazabilidad y la transparencia en la información. La tecnología de blockchain permite asegurar que las transacciones y los registros sean inmutables, lo cual reduce la probabilidad de fraude y mejora la precisión de los registros contables.

2. **Control Concurrente:** A diferencia del control preventivo, el control concurrente se aplica en tiempo real. Este tipo de control tiene como propósito supervisar y ajustar los procesos mientras están en ejecución, con el fin de asegurar que las actividades se realicen conforme a lo planeado. Según Drucker (2006), el control concurrente es fundamental en la supervisión continua de los procesos críticos, especialmente en sectores donde las transacciones en tiempo real son esenciales, como en los servicios financieros o en el comercio electrónico, donde las decisiones deben tomarse de inmediato para evitar retrasos o errores costosos.

En el caso de los despachos contables, el control concurrente se puede aplicar para monitorear el progreso de las tareas contables y asegurarse de que los procesos se realicen dentro de los plazos establecidos. Sin embargo, como destaca Hernández y Sánchez (2023), en muchos casos los despachos contables no cuentan con protocolos formalizados para la supervisión en tiempo real. Aunque los auxiliares pueden acceder a la información contable en red, la falta de herramientas automáticas o sistemas de monitoreo en tiempo real dificulta la detección de errores o retrasos antes de que se conviertan en problemas mayores. Esta falta de monitoreo preventivo o concurrente puede generar una respuesta reactiva ante los problemas, en lugar de anticiparse a ellos y

corregirlos de manera proactiva. La implementación de sistemas de monitoreo en tiempo real basados en tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT) podría mejorar significativamente la capacidad de los despachos para supervisar de manera constante las operaciones contables y tomar decisiones informadas antes de que los problemas afecten el servicio.

3. **Control de Retroalimentación:** El control de retroalimentación se aplica después de que se ha ejecutado una actividad o proceso, evaluando los resultados obtenidos en comparación con los objetivos previamente establecidos. Este tipo de control es particularmente útil para identificar áreas de mejora basadas en los resultados pasados, lo que permite realizar ajustes en los procedimientos o en las estrategias para optimizar los resultados futuros. Según Daft (2010), el control de retroalimentación es una herramienta eficaz para mejorar los procesos organizacionales, ya que ofrece la oportunidad de aprender de los errores y de ajustar las prácticas de acuerdo con las lecciones aprendidas.

En el contexto de los despachos contables, el control de retroalimentación puede aplicarse mediante el análisis de los resultados de las auditorías o de las declaraciones fiscales presentadas. Esto incluye la revisión de los informes contables y fiscales que se entregan a los clientes, para identificar si se cumplieron las metas establecidas en términos de precisión, tiempos de entrega y cumplimiento de las normativas fiscales. De acuerdo con Martínez y Rivera (2023), los sistemas de retroalimentación basados en análisis predictivo pueden mejorar significativamente el desempeño organizacional, ya que permiten anticipar problemas antes de que se presenten, a través de la identificación de patrones o tendencias en los resultados. Los sistemas de retroalimentación pueden generar alertas tempranas, lo que facilita la creación de planes de acción más efectivos y adaptativos, permitiendo que el despacho contable ajuste sus estrategias operacionales para alcanzar los resultados deseados. Además, el control de retroalimentación no solo ayuda a mejorar la eficiencia operativa, sino que también favorece el desarrollo organizacional al crear un entorno de aprendizaje constante.

En el caso del despacho contable analizado, aunque el equipo tiene acceso a la información contable en red, no existen protocolos formalizados para realizar un monitoreo detallado y continuo de los procesos operativos. Como se mencionó previamente, la supervisión concurrente

se realiza de manera reactiva, lo que limita la capacidad de anticiparse a problemas y optimizar los procesos antes de que los errores sean detectados. Implementar un sistema de control de retroalimentación más robusto y automatizado permitiría detectar problemas de manera temprana y crear estrategias de mejora continua que contribuyan a un rendimiento más eficiente y a la satisfacción de los clientes.

2.1.3 Herramientas y Modelos Actuales de Control

En el contexto organizacional contemporáneo, las herramientas de control han evolucionado hacia plataformas digitales que permiten una supervisión más eficiente, automatizada y en tiempo real. La incorporación de la tecnología en los sistemas de control ha transformado radicalmente la manera en que las organizaciones gestionan sus operaciones, mejorando la visibilidad y la capacidad de respuesta ante posibles desviaciones en los procesos. La utilización de herramientas digitales permite a las organizaciones tomar decisiones más informadas, reducir la redundancia de tareas y responder con mayor rapidez a los cambios del entorno operativo.

Entre las herramientas más destacadas en el control organizacional moderno se encuentran los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) y los dashboards interactivos. Los sistemas ERP integran todas las áreas funcionales de la organización, como finanzas, recursos humanos, inventarios, ventas, entre otras. Esta integración centraliza la información clave y la presenta de forma visual, facilitando la toma de decisiones informadas, además de optimizar la asignación de recursos. Según López y Hernández (2023), la implementación de un sistema ERP permite a las organizaciones centralizar sus datos, eliminando la duplicidad de tareas y procesos redundantes, lo que mejora la eficiencia operativa. De esta manera, los despachos contables, por ejemplo, pueden optimizar la gestión de la información financiera y fiscal, asegurando que los datos sean accesibles en tiempo real para todo el personal involucrado en las actividades operativas.

Los sistemas ERP han transformado la forma en que se gestionan los procesos administrativos dentro de las organizaciones. Según O'Brien y Marakas (2011), al eliminar los silos de datos, los sistemas ERP permiten crear un entorno de datos compartidos que mejora la coordinación entre las distintas áreas. Este sistema integrado permite que la información se actualice en tiempo real y

sea accesible para los directivos y operativos, facilitando la toma de decisiones rápidas y basadas en datos. Además, la convergencia de la información en tiempo real posibilita a los directivos reaccionar con mayor agilidad ante desviaciones operativas o emergentes, lo que resulta fundamental para mantener la competitividad en un entorno tan dinámico y con plazos de cumplimiento estrictos como el fiscal.

Además de los sistemas tradicionales como los ERP, también se han incorporado modelos de control más flexibles y dinámicos, como las metodologías ágiles. Por ejemplo, el uso de Scrum y Kanban favorece la adaptabilidad en entornos de trabajo inciertos y cambiantes, características comunes en las pequeñas y medianas empresas, como los despachos contables. Estas metodologías permiten reorganizar el flujo de trabajo de manera continua en función de las necesidades cambiantes del entorno o de los clientes. Ramos y Delgado (2023) destacan que la integración de metodologías ágiles con herramientas de automatización ha reducido significativamente los tiempos de respuesta ante cambios regulatorios o demandas del mercado. En este sentido, las metodologías ágiles permiten ciclos de control más cortos y mayor capacidad de respuesta ante desviaciones operativas. Esto es crucial en contextos como el de los despachos contables, donde los cambios normativos son frecuentes y donde los plazos de cumplimiento son muy estrictos.

El big data y la analítica predictiva también han revolucionado el panorama de los modelos de control. El uso de herramientas basadas en estas tecnologías ha permitido a las organizaciones identificar patrones de comportamiento, prever riesgos operacionales y diseñar estrategias de mejora continua. Según Davenport y Harris (2017), el uso de analítica avanzada transforma el control de un proceso meramente correctivo a uno proactivo, al permitir a las organizaciones anticipar posibles problemas antes de que estos se materialicen. En el caso de un despacho contable, por ejemplo, el análisis predictivo puede ayudar a prever la carga de trabajo futura y ajustar los recursos de manera eficiente, evitando la sobrecarga en tiempos pico.

Una de las herramientas más efectivas para monitorear el desempeño de las actividades operativas en tiempo real es el dashboard interactivo, también conocido como tablero de control visual. Los dashboards permiten la visualización clara y accesible de los indicadores clave de rendimiento (KPIs), lo que facilita la toma de decisiones informadas y oportunas. Estos tableros permiten a los

directivos visualizar de manera rápida el estado de las operaciones y detectar áreas críticas que requieren atención inmediata. En los despachos contables, un dashboard personalizado podría ayudar a monitorear el avance de las declaraciones fiscales, así como identificar cuellos de botella en los procesos administrativos. Esta visualización en tiempo real también permite identificar las áreas recurrentes de conflicto, como los retrasos en la entrega de información por parte de los clientes o las inconsistencias en los cálculos fiscales.

En un entorno como el fiscal, donde los plazos de presentación de documentos son estrictos y los errores costosos, contar con herramientas tecnológicas más integradas podría representar una mejora sustancial en la eficiencia operativa. El uso de sistemas integrados no solo reduce la carga operativa al automatizar procesos rutinarios, sino que también minimiza la probabilidad de cometer errores debido a la duplicidad de datos o la falta de comunicación entre las áreas. Por ejemplo, la implementación de un sistema de control digitalizado permitiría gestionar automáticamente las fechas de vencimiento de los pagos fiscales y los plazos de presentación de declaraciones, reduciendo el riesgo de incumplimiento y sanciones. En este contexto, la inversión en herramientas de control adaptadas al tamaño y las necesidades del despacho no debe considerarse un gasto, sino una estrategia para incrementar la productividad, mejorar la satisfacción del cliente y reducir riesgos operativos en un entorno fiscal altamente competitivo.

La adopción de herramientas de control basadas en tecnología también permite una mejora continua en los procesos operativos. La integración de estas herramientas facilita el monitoreo constante de los resultados y la evaluación continua de los procesos, lo que, a su vez, permite realizar ajustes oportunos que optimizan la eficiencia organizacional. La capacidad de un despacho contable para adaptarse a los cambios regulatorios, mejorar la calidad de su servicio y mantener la competitividad depende en gran medida de la adopción de estos modelos tecnológicos avanzados. A medida que las herramientas de control se implementan, las organizaciones experimentan una mayor capacidad para anticiparse a los problemas y tomar decisiones fundamentadas, lo que refuerza su estabilidad y crecimiento a largo plazo.

2.1.4 Importancia del Control

La implementación de controles organizacionales robustos es esencial para mantener la sostenibilidad y competitividad de las empresas. Las organizaciones que adoptan sistemas de control eficientes pueden mejorar significativamente su desempeño, tanto en términos operativos como estratégicos. Según Velázquez y Martín (2023), las organizaciones que implementan controles eficaces tienen el potencial de incrementar su productividad hasta en un 25 %. Este aumento en la eficiencia se debe a la optimización en la asignación de recursos y en la toma de decisiones, lo que contribuye directamente a una mejora en los procesos internos y en la satisfacción del cliente. Esta mejora no solo se refleja en los resultados financieros, sino también en la calidad de los productos o servicios ofrecidos, lo que refuerza la competitividad en mercados cada vez más exigentes.

El control debe ser concebido como un mecanismo integral dentro de la gestión organizacional, no solo como una herramienta para la fiscalización. De acuerdo con Horngren, Sundem y Stratton (2006), el control efectivo permite detectar desviaciones en los procesos antes de que se conviertan en problemas graves, anticipar riesgos y fomentar la mejora continua. Esto transforma el control de un sistema reactivo a un sistema proactivo, en el que las organizaciones son capaces de anticipar problemas y actuar de manera preventiva, lo que no solo mejora la eficiencia, sino que también ayuda a la estabilidad a largo plazo. Esta visión estratégica del control permite a las organizaciones no solo corregir problemas, sino también evitar que ocurran en primer lugar, lo que facilita la implementación de cambios y adaptaciones continuas dentro de las operaciones.

En el contexto específico de los despachos contables, el control interno juega un papel crucial. Asegura el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los clientes y la integridad de la información financiera, dos factores que son fundamentales en este tipo de servicios. La precisión y la puntualidad son especialmente críticas, ya que cualquier error puede derivar en multas significativas, pérdida de confianza por parte de los clientes o incluso responsabilidades legales para la organización. Además, el control interno adecuado ayuda a prevenir fraudes y errores humanos, lo cual es particularmente importante en un sector donde el manejo de información confidencial y los plazos de cumplimiento son altamente sensibles.

En el caso específico del despacho contable estudiado, la falta de protocolos formalizados y de herramientas tecnológicas avanzadas ha generado una dependencia excesiva de la experiencia y la vigilancia directa de la titular. Este enfoque, aunque efectivo durante muchos años, presenta varios riesgos operativos. Por ejemplo, en situaciones de ausencias, rotación de personal o incrementos en la carga laboral, este modelo informal de control se vuelve insostenible. Sin procedimientos estandarizados y herramientas de monitoreo eficientes, la eficiencia operativa se ve comprometida y las posibilidades de error aumentan considerablemente.

Fortalecer el sistema de control interno mediante la implementación de procedimientos estandarizados, alertas automatizadas y análisis continuo de desempeño permitiría no solo mejorar la eficiencia operativa del despacho, sino también aumentar la seguridad del equipo de trabajo y de los más de 150 contribuyentes que atiende. Estas acciones proporcionarían un marco más sólido y confiable para la gestión interna, mejorando la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y minimizar los riesgos. Además, al reducir la dependencia de un solo individuo o del conocimiento tácito, se lograría una mayor sostenibilidad operativa, independientemente de los cambios en el equipo o en las circunstancias externas.

Retos y Desafíos en la Implementación de Controles

La implementación de sistemas de control eficientes es una herramienta clave para garantizar la eficacia operativa, el cumplimiento normativo y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones. Sin embargo, su adopción no está exenta de desafíos significativos. En muchos casos, los obstáculos pueden ralentizar el proceso de implementación, limitar la efectividad de los controles o incluso generar resistencia dentro de la organización. Entre los retos más comunes se encuentran la resistencia al cambio organizacional, la necesidad de capacitación continua del personal y los costos asociados a la adopción de nuevas tecnologías.

Uno de los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones, especialmente en despachos contables pequeños y medianos, es la resistencia al cambio. Como señalan Chávez et al. (2023), en muchas ocasiones el personal se muestra reacio a modificar los métodos tradicionales de

trabajo, debido a la falta de familiaridad con las nuevas herramientas y la percepción de que los procesos establecidos han funcionado de manera adecuada durante mucho tiempo. En los despachos contables, donde las tareas suelen ser repetitivas y dependientes de la experiencia del personal, la introducción de sistemas de control internos más sofisticados puede generar incertidumbre y ansiedad entre los empleados. La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas formas, como la falta de participación en los procesos de formación, la negativa a adoptar nuevas herramientas o la renuencia a modificar rutinas de trabajo ya consolidadas.

Otro desafío importante es la capacitación continua del personal. Chiavenato (2009) señala que los procesos de control pueden generar tensiones internas cuando los objetivos y beneficios de estos sistemas no son comunicados de manera clara a todos los niveles de la organización. En muchos casos, los empleados asocian el control con una forma de vigilancia, en lugar de verlo como una herramienta que contribuye al desarrollo y mejora continua de los procesos organizacionales. Esta visión errónea puede generar conflictos y reducir la disposición de los empleados a participar activamente en la implementación de los controles. Además, la falta de una estrategia adecuada de gestión del cambio dificulta la integración de nuevas prácticas y herramientas, lo que limita el éxito de los sistemas de control a largo plazo.

La actualización constante de las normativas fiscales y administrativas representa otro reto crucial en la implementación de controles, especialmente en el ámbito de los despachos contables. Gómez y Torres (2022) advierten que muchas pequeñas y medianas empresas no logran mantener sus procesos de control actualizados debido a la falta de recursos, tiempo o personal especializado. Esta deficiencia coloca a las empresas en desventaja frente a competidores más grandes, que cuentan con equipos dedicados a la actualización y cumplimiento de las normativas fiscales. En un contexto como el mexicano, donde las leyes fiscales y administrativas cambian con frecuencia, la necesidad de mantenerse al día con los nuevos requisitos es fundamental para evitar sanciones, errores en la presentación de declaraciones y pérdida de confianza por parte de los clientes.

En el caso específico del despacho contable estudiado, estas problemáticas se hacen evidentes en varias áreas. La resistencia al cambio se ha manifestado particularmente en la adopción de nuevas herramientas tecnológicas, ya que el equipo está habituado a métodos tradicionales, como el uso

de hojas de Excel y la supervisión directa de la titular. Aunque existe disposición para mejorar, las limitaciones operativas y la falta de protocolos formales de capacitación han frenado la adopción de nuevas tecnologías. La carga operativa diaria y la rutina establecida hacen que la introducción de nuevas herramientas sea vista como un inconveniente más que una mejora, lo que retrasa el avance en la optimización de los procesos internos.

Además, los constantes cambios en el sistema fiscal mexicano exigen que la titular del despacho se mantenga en formación continua, lo que ocupa una parte significativa de su tiempo y reduce la disponibilidad para capacitar al personal en nuevas herramientas o procedimientos. Este desafío es aún mayor considerando que las decisiones que deben tomarse para adaptarse a estos cambios deben ser rápidas y eficientes, lo que limita aún más la capacidad de la organización para invertir tiempo en la capacitación del equipo.

Las observaciones de Chávez et al. (2023), Chiavenato (2009) y Gómez y Torres (2022) confirman que superar estos retos requiere una estrategia de implementación más estructurada, que combine la inversión en nuevas tecnologías con el fortalecimiento de las capacidades humanas. La capacitación continua, la comunicación clara de los objetivos del control interno y el involucramiento activo del personal en los procesos de cambio son aspectos esenciales para garantizar el éxito de los sistemas de control en los despachos contables. Asimismo, la implementación de procedimientos estandarizados, el uso de herramientas tecnológicas accesibles y la creación de una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua contribuirían a superar las barreras que actualmente limitan la eficiencia operativa y la efectividad de los controles en este tipo de empresas.

Control en contextos organizacionales

En las organizaciones pequeñas, como los despachos contables independientes, el control enfrenta desafíos específicos derivados de su estructura organizacional. A menudo, los despachos contables operan con recursos limitados, tanto financieros como tecnológicos, lo que restringe las opciones disponibles para implementar sistemas de control eficientes. Esto puede generar situaciones en las que la dependencia de procesos informales, basados en la experiencia personal, se vuelve una

práctica común. A diferencia de las grandes empresas, donde los controles están más protocolizados y respaldados por herramientas digitales avanzadas, los pequeños despachos tienden a operar con estructuras más simples, y en muchos casos, las prácticas de control no están formalizadas ni automatizadas.

Según Mintzberg (2003), las organizaciones pequeñas, debido a su tamaño y a la cercanía en la relación entre los miembros del equipo, tienden a operar bajo una estructura simple. En estos casos, la supervisión directa se convierte en un mecanismo de control primordial, reemplazando en gran medida los sistemas formales que se utilizan en las grandes empresas. Este tipo de estructura es eficaz cuando la escala del negocio es pequeña y las interacciones entre los empleados son limitadas. Sin embargo, a medida que el número de clientes crece y se diversifican los servicios ofrecidos, esta estructura comienza a mostrar limitaciones importantes. La supervisión directa puede volverse insuficiente, ya que la carga de trabajo aumenta y los procesos operativos se vuelven más complejos.

Daft (2010) resalta que en las organizaciones pequeñas el control se basa más en la confianza y la interacción cotidiana entre los miembros del equipo. Este enfoque facilita una toma de decisiones rápida y flexible, lo cual es una ventaja en entornos donde las decisiones deben tomarse de manera ágil. Sin embargo, esta flexibilidad también presenta desventajas, ya que la falta de formalización dificulta la estandarización y replicabilidad de los procesos. El control basado en la confianza es útil en el corto plazo, pero no es suficiente cuando el despacho crece o se enfrenta a un entorno más dinámico y con mayores desafíos operativos.

A pesar de las limitaciones que presentan estos modelos de control, la flexibilidad organizacional característica de los pequeños despachos también puede ser una ventaja competitiva. Según López y Ramírez (2022), algunas pequeñas oficinas contables han logrado mejorar significativamente su eficiencia operativa al adoptar sistemas de control sencillos pero consistentes. Ejemplos de estos controles son las hojas de seguimiento de pagos, las alertas fiscales automatizadas o la digitalización de expedientes. Estas herramientas no solo ayudan a organizar la información de manera más eficiente, sino que también facilitan la comunicación interna y con los clientes,

mejorando la calidad del servicio ofrecido. Estos controles sencillos permiten optimizar los recursos disponibles sin requerir grandes inversiones en tecnología avanzada.

En el despacho contable estudiado, se observa precisamente este contraste. Por un lado, la operación del despacho depende en gran medida del conocimiento y la supervisión directa de la titular, lo cual coincide con lo que Mintzberg (2003) y Daft (2010) describen como la estructura típica de una organización pequeña. Sin embargo, la ausencia de herramientas formales y sistemas automatizados limita la capacidad del despacho para escalar y genera cuellos de botella, especialmente durante la alta carga fiscal. Esta dependencia del trabajo manual aumenta el riesgo de errores y retrabajos, lo que afecta la eficiencia operativa.

Coincidiendo con López y Ramírez (2022), la implementación de mecanismos sencillos y constantes podría fortalecer la estructura operativa del despacho sin requerir una inversión inalcanzable. Por ejemplo, la incorporación de controles visuales, como tableros de seguimiento de tareas, o la implementación de recordatorios automáticos para fechas clave, contribuirían a la organización y a la mejora en la asignación de tareas. Además, la estandarización de tareas repetitivas permitiría reducir los errores y mejorar la productividad, a la vez que disminuiría la dependencia del conocimiento tácito de los miembros del equipo. En contextos como el de los despachos contables pequeños, el control no depende tanto del tamaño de la organización, sino de su capacidad para adaptarse y ser flexible sin perder orden, lo que permite un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Por lo tanto, el reto de los despachos contables pequeños no está en la falta de recursos, sino en su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno. La flexibilidad organizacional, combinada con la adopción de sistemas sencillos pero eficaces, podría mejorar significativamente la eficiencia operativa y la calidad del servicio. En este sentido, la implementación de herramientas de control básicas pero consistentes puede ser un paso clave hacia la mejora continua del despacho, permitiendo que crezca y se diversifique sin perder el control de sus operaciones.

Tendencias contemporáneas del control organizacional

En la actualidad, el concepto de control organizacional ha evolucionado considerablemente. Tradicionalmente, el control se concebía como una función jerárquica que implicaba la supervisión y fiscalización de las actividades de los empleados, donde los superiores eran los encargados de asegurarse de que los procedimientos y normas fueran cumplidos correctamente. Sin embargo, las tendencias contemporáneas promueven un enfoque más participativo, dinámico y colaborativo, que implica un cambio fundamental en cómo se percibe y se implementa el control dentro de las organizaciones.

Este enfoque más moderno pone el énfasis en la responsabilidad compartida. Los integrantes del equipo ya no solo reciben instrucciones, sino que también se les otorgan herramientas y confianza para monitorear y mejorar su propio desempeño. Este modelo da lugar a lo que se conoce como autocontrol, el cual no debe ser visto como un conjunto de acciones punitivas o de fiscalización externa, sino como una práctica cotidiana que se nutre de la cultura organizacional misma. En lugar de depender exclusivamente de la supervisión externa, el autocontrol promueve la autorregulación dentro de los equipos de trabajo, fomentando una cultura en la que cada miembro se responsabiliza activamente del cumplimiento de los objetivos organizacionales y de su propio rendimiento.

Chávez, Martínez y Gutiérrez (2023) destacan que los sistemas de control efectivos deben estar alineados con principios de transparencia, corresponsabilidad y toma de decisiones estratégicas. Esto significa que el control no se limita al cumplimiento operativo, sino que se convierte en una herramienta que refuerza la sostenibilidad organizacional a largo plazo y que promueve los valores éticos en el trabajo colectivo. Este enfoque refuerza la importancia de crear un ambiente en el que todos los miembros de la organización, independientemente de su jerarquía, compartan la responsabilidad de mantener los estándares operacionales y de tomar decisiones que contribuyan al éxito general de la empresa. A través de esta visión, el control se convierte en un medio para empoderar a los trabajadores, alentándolos a mejorar continuamente y a participar activamente en la mejora de los procesos, más que una herramienta de sanción o disciplina.

En paralelo, otra tendencia importante en la evolución del control organizacional es la integración de enfoques ágiles, como Scrum y Kanban, en los sistemas de control. Estas metodologías, que originalmente se desarrollaron para la gestión de proyectos en el ámbito del desarrollo de software, se han adaptado con éxito a entornos administrativos y contables. Según Rodríguez y Beltrán (2022), estas metodologías permiten una gestión mucho más flexible y adaptativa, lo que resulta crucial en contextos donde los cambios en los requerimientos son frecuentes o los flujos de trabajo son variables.

Scrum, por ejemplo, se basa en la organización de tareas en ciclos de trabajo llamados "sprints", los cuales tienen una duración limitada y permiten revisar de manera constante el progreso del equipo. Kanban, por su parte, se enfoca en visualizar el trabajo a medida que avanza a través de distintas etapas, lo que facilita la identificación temprana de cuellos de botella y mejora la eficiencia operativa. Ambas metodologías, al incorporar ciclos de retroalimentación constante, permiten una mejora continua mediante la evaluación y ajuste rápido de las estrategias adoptadas.

Esta integración de metodologías ágiles en el control organizacional también implica un enfoque centrado en el trabajo colaborativo y la distribución de tareas, donde se reduce la carga sobre los supervisores y se distribuye la responsabilidad del monitoreo entre todos los miembros del equipo. La adaptación de estas metodologías a entornos contables y administrativos es especialmente útil, dado que estos sectores enfrentan cambios regulatorios frecuentes y deben responder rápidamente a las demandas del mercado.

En el contexto del despacho contable estudiado, la aplicación de las recomendaciones de Chávez, Martínez y Gutiérrez (2023) sobre un modelo de control más participativo permitiría avanzar hacia una estructura de trabajo donde los empleados no solo se centren en cumplir con las tareas asignadas, sino que también tengan un papel activo en el proceso de mejora continua. Al implementar este modelo de autocontrol y corresponsabilidad, se reduciría la dependencia exclusiva de la supervisión directa de la titular del despacho, promoviendo un ambiente organizacional más autónomo y autosuficiente.

Asimismo, la incorporación de las metodologías ágiles propuestas por Rodríguez y Beltrán (2022), como la implementación de tableros visuales para el seguimiento de tareas o la adopción de reuniones breves de retroalimentación diaria, facilitarían una detección temprana de problemas. Estos métodos no solo contribuirían a mejorar la eficiencia operativa, sino que también permitirían al despacho responder rápidamente a los cambios en las condiciones del mercado o a nuevas exigencias fiscales, lo que aumenta la capacidad de adaptación del negocio.

Este cambio hacia un modelo de control más participativo no solo incrementaría la eficiencia operativa del despacho, sino que también ayudaría a distribuir la responsabilidad del control de forma más equitativa y sostenible. Al alinear el control con las tendencias actuales de gestión organizacional, el despacho podría mejorar la colaboración interna, reducir los tiempos de respuesta ante problemas, y aumentar la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes. Así, el control organizacional se convierte en un proceso más inclusivo y dinámico, donde todos los miembros del equipo juegan un rol fundamental en el logro de los objetivos comunes.

2.2 Eficiencia

2.2.1 Definición de Eficiencia

La eficiencia, como principio fundamental de la administración moderna, se refiere a la utilización óptima de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de la organización de manera efectiva y rentable. Según Koontz y Weihrich (2012), una organización se considera eficiente cuando logra sus resultados utilizando la menor cantidad de recursos posibles, sin comprometer la calidad ni la productividad. Este concepto es aplicable a todos los niveles de operación de una organización y es fundamental para maximizar el desempeño y la sostenibilidad en el largo plazo.

En el ámbito contable, la eficiencia tiene un sentido aún más específico, pues involucra no solo la optimización de recursos materiales y humanos, sino también el cumplimiento de normativas fiscales y la satisfacción de los clientes. Chiavenato (2017) sostiene que la eficiencia está estrechamente ligada a la capacidad de una organización para ejecutar tareas con rapidez, precisión y economía, lo cual permite evitar el desperdicio de tiempo y esfuerzo humano. Este principio es esencial, ya que el sector contable requiere una alta precisión y puntualidad en la ejecución de sus

funciones, como la elaboración de declaraciones fiscales, la entrega de reportes financieros y la gestión de la información de los clientes.

En los despachos contables, la eficiencia se refleja principalmente en la capacidad de cumplir con los plazos establecidos para la presentación de declaraciones fiscales, la correcta organización de la documentación y la capacidad de respuesta ante las solicitudes de los clientes. Estos factores, esenciales para la competitividad y sostenibilidad de los despachos, dependen en gran medida de la existencia de procedimientos internos claros, una comunicación efectiva entre el personal y los clientes, y herramientas tecnológicas que faciliten la gestión operativa. La eficiencia no solo impacta la productividad de los procesos internos, sino también la experiencia del cliente, que se traduce en una mayor satisfacción y fidelidad.

Robbins y Coulter (2018) argumentan que la eficiencia es un indicador clave de la capacidad organizacional para generar valor con los recursos existentes, al mismo tiempo que la ineficiencia suele manifestarse en la duplicidad de tareas, pérdida de información y retrasos en los procesos. De esta forma, la eficiencia no es únicamente un factor de producción, sino también una forma de generar valor para la organización. Para mantener esta eficiencia, se requiere de sistemas de control efectivos y una comunicación interna que facilite el flujo de información entre los diferentes niveles de la organización. Esto, a su vez, permitirá la rápida identificación de áreas problemáticas y la implementación de mejoras continuas.

En el caso específico del despacho contable DC, la eficiencia se aborda como una variable clave vinculada directamente con la optimización de los procesos administrativos y contables. Esto incluye, entre otros aspectos, el uso adecuado del tiempo laboral, la reducción de tareas redundantes y la mejora en la calidad del servicio ofrecido a los clientes. A través del análisis de los hallazgos obtenidos en el estudio de campo, se evidencia que la eficiencia puede mejorarse notablemente mediante la centralización de la comunicación con los clientes, la digitalización de procedimientos administrativos y la implementación de buenas prácticas organizacionales. La digitalización, por ejemplo, no solo facilitaría el acceso a la información y la actualización de registros, sino que también reduciría la carga de trabajo manual y los errores humanos, contribuyendo a una mayor eficiencia operativa en el despacho.

Además, la centralización de la comunicación con los clientes utilizando herramientas tecnológicas, como plataformas de mensajería o sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), permitiría una gestión más ágil de las solicitudes y dudas de los mismos, mejorando la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. De esta forma, la eficiencia no solo se logra en los procesos internos, sino también en la relación con los clientes, lo que podría resultar en una mayor retención y una reputación fortalecida en el mercado.

2.2.2 Indicadores de Eficiencia

En las organizaciones de servicios, la medición de la eficiencia operativa es un proceso crucial para garantizar que los recursos se utilicen de manera óptima y los objetivos organizacionales se alcancen de manera efectiva. Esta medición se logra a través del uso de indicadores clave de desempeño (KPIs, por sus siglas en inglés), los cuales permiten evaluar aspectos fundamentales como la calidad del trabajo, los tiempos de entrega, la optimización de recursos y el rendimiento del personal. Según Kaplan y Norton (1996), los KPIs son herramientas estratégicas esenciales que alinean las actividades operativas con los objetivos organizacionales. Estos indicadores facilitan el monitoreo continuo del desempeño y la toma de decisiones basadas en evidencia, lo que permite identificar áreas de mejora y realizar ajustes en tiempo real.

En el contexto de los despachos contables, los KPIs son fundamentales no solo para garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de manera puntual, sino también para identificar áreas de oportunidad que permitan optimizar el uso de los recursos disponibles, ya sean humanos o materiales. Estos indicadores facilitan la toma de decisiones informadas y estratégicas que buscan mejorar los procesos internos y la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Entre los KPIs más relevantes en los despachos contables, destacan los siguientes:

1. **Tiempo de Respuesta:** Este indicador mide la rapidez con la que se completan tareas críticas, tales como la entrega de reportes financieros, la presentación de declaraciones fiscales o la atención a los requerimientos del SAT. Un tiempo de respuesta ágil es esencial para mantener la confianza del cliente y evitar sanciones o multas por retrasos. En un entorno fiscal donde los plazos son estrictos, contar con procesos ágiles es crucial para

evitar contratiempos y garantizar la satisfacción del cliente. Además, la eficiencia en el tiempo de respuesta refuerza la competitividad del despacho, permitiéndole cumplir con un mayor volumen de tareas sin comprometer la calidad del servicio.

2. **Tasa de Errores:** Este indicador mide la frecuencia de fallos en áreas clave como cálculos fiscales, omisiones en facturación o la presentación incorrecta de declaraciones. La tasa de errores es un reflejo directo de la calidad de los procesos internos y de la capacitación del personal. Según Parra y López (2020), este KPI es fundamental para identificar debilidades en la revisión y la estandarización de los procedimientos. Una tasa de errores baja indica que los procesos de control y las verificaciones son efectivos, lo que contribuye a la reducción de riesgos operativos y mejora la confianza del cliente. Este indicador puede utilizarse también para determinar la efectividad de las herramientas tecnológicas implementadas en el despacho, como software especializado en la gestión fiscal y la automatización de tareas repetitivas.
3. **Costo por Transacción:** Este KPI calcula el gasto promedio asociado a la ejecución de tareas específicas, tales como elaborar una nómina, realizar la presentación de una declaración mensual o procesar cualquier otro tipo de servicio contable. La medición del costo por transacción es esencial para identificar posibles ineficiencias en los procesos operativos. Si los costos son elevados sin un valor agregado proporcional, esto puede ser una señal de que existen oportunidades para optimizar los procesos, reducir gastos innecesarios y mejorar la rentabilidad del despacho. Además, la medición del costo por transacción permite evaluar la rentabilidad de cada servicio proporcionado, lo que es fundamental para ajustar precios, definir márgenes y establecer estrategias de crecimiento a largo plazo.
4. **Productividad del Personal:** La productividad del personal se refiere a la cantidad y calidad del trabajo realizado por cada colaborador en relación con los objetivos establecidos. Este KPI puede medirse en función de la cantidad de declaraciones fiscales presentadas, el cumplimiento de plazos establecidos o la ejecución de tareas asignadas de manera eficiente. La productividad es un indicador clave que refleja la efectividad del personal y la organización en general. En los despachos contables, la productividad puede estar vinculada tanto a la velocidad como a la precisión en la ejecución de tareas, por lo que la

capacitación continua y el uso de herramientas digitales son esenciales para mejorar este indicador. Un personal altamente productivo permite al despacho ofrecer más servicios a una base de clientes más amplia, sin comprometer la calidad del servicio.

En el caso específico del despacho contable analizado, algunos de estos KPIs ya se monitorean de manera informal, como el cumplimiento de fechas de presentación y el seguimiento de pagos utilizando hojas de Excel. Sin embargo, la ausencia de automatización y de mecanismos formales de retroalimentación continua limita la capacidad del despacho para identificar ineficiencias y aplicar mejoras sostenibles en el largo plazo. Por ejemplo, el uso de hojas de Excel para realizar seguimientos de pagos puede ser propenso a errores y puede no reflejar con precisión el estado real de las operaciones del despacho.

La implementación de KPIs simples pero sistemáticos, incluso sin recurrir a software especializado costoso, permitiría al despacho mejorar significativamente la eficiencia operativa. El uso de herramientas accesibles, como plataformas de gestión básica o incluso aplicaciones móviles que faciliten el registro de datos en tiempo real, podría mejorar los tiempos de respuesta, reducir la tasa de errores y optimizar el uso de los recursos humanos. La integración de herramientas tecnológicas no solo agiliza la recopilación de datos, sino que también permite la generación de informes automáticos que facilitan la toma de decisiones estratégicas. Además, la implementación de mecanismos de retroalimentación continua permitirá al despacho identificar áreas de mejora en sus procesos y actuar rápidamente para optimizarlos.

2.2.3 Herramientas para la Mejora de la Eficiencia

En un entorno organizacional cada vez más competitivo y dinámico, las organizaciones se han visto en la necesidad de adoptar herramientas tecnológicas orientadas a la automatización de tareas, la optimización de recursos y la reducción de tiempos operativos. Estas herramientas no solo permiten incrementar la productividad, sino que también mejoran la precisión, reducen el riesgo de errores humanos y garantizan un servicio de mayor calidad. En el contexto de los despachos contables, algunas de las herramientas más relevantes incluyen:

1. Automatización de procesos mediante RPA (Robotic Process Automation): La automatización mediante RPA permite ejecutar tareas repetitivas sin intervención humana, lo que resulta especialmente útil en actividades como el llenado de formularios, el envío de reportes, la conciliación de datos contables o la actualización de registros. Según García y López (2023), la implementación de RPA en procesos repetitivos puede reducir los costos operativos hasta en un 30 %, al minimizar los errores humanos y liberar al personal para realizar tareas de mayor valor agregado. En el caso de los despachos contables, muchas de las tareas realizadas son rutinarias y normadas, lo que hace que la automatización sea una herramienta sumamente eficaz. Además, RPA ayuda a garantizar que las tareas se ejecuten de manera más rápida y eficiente, sin necesidad de supervisión constante, lo que permite a los empleados centrarse en actividades que requieren un análisis más detallado o un enfoque estratégico.
2. Plataformas de inteligencia empresarial (Business Intelligence): Herramientas como Power BI, Tableau o QlikView han transformado la manera en que las organizaciones gestionan la información. Estas plataformas permiten transformar grandes volúmenes de datos en visualizaciones interactivas que facilitan la toma de decisiones estratégicas. Según Sánchez y Torres (2022), las plataformas de Business Intelligence mejoran la eficiencia operativa al permitir a los responsables de tomar decisiones identificar cuellos de botella, evaluar el rendimiento del personal y anticipar riesgos operativos en tiempo real. En los despachos contables, estas herramientas pueden analizar grandes cantidades de datos fiscales y contables, identificar patrones y anomalías, y proporcionar información valiosa para mejorar los procesos operativos. Por ejemplo, los informes generados de manera automatizada mediante estas plataformas permiten detectar posibles inconsistencias en las declaraciones fiscales antes de que se conviertan en problemas, lo que mejora la calidad del servicio y reduce el riesgo de sanciones por errores.
3. Sistemas basados en inteligencia artificial (IA): La inteligencia artificial ha llegado a ser una herramienta clave para la mejora de la eficiencia operativa en diversas industrias. En el ámbito contable, la IA permite predecir la carga de trabajo futura, optimizar la asignación de recursos e identificar patrones de comportamiento que puedan indicar posibles incumplimientos fiscales en los clientes. La IA no solo automatiza procesos, sino que

también convierte el control operativo en un proceso más proactivo, permitiendo a los despachos anticiparse a problemas antes de que ocurran. La implementación de herramientas basadas en IA puede fomentar una cultura de gestión analítica y preventiva, donde las decisiones se toman en función de datos precisos y tendencias predictivas, en lugar de depender únicamente de la supervisión reactiva. Según varios estudios recientes, la IA también mejora la precisión en la predicción de la carga de trabajo, ayudando a los despachos contables a optimizar su planificación y evitar sobrecargas laborales durante temporadas fiscales críticas.

En el caso específico del despacho contable analizado, el uso de tecnología se limita actualmente a herramientas básicas, como hojas de cálculo y programas de contabilidad elementales. Este tipo de herramientas restringe la capacidad de análisis y automatización de procesos, lo que a su vez limita la eficiencia operativa del despacho. Aunque las herramientas actuales son útiles, no ofrecen el nivel de integración y automatización que se requiere para mejorar de manera significativa la productividad.

La incorporación de plataformas más avanzadas, como Power BI para la visualización de datos o soluciones de RPA de bajo costo para automatizar tareas repetitivas, podría mejorar notablemente la eficiencia operativa. Estas herramientas permitirían reducir la dependencia de la titular del despacho, lo cual es fundamental en un entorno donde la carga laboral es elevada y los períodos fiscales intensos. Además, la adopción de tecnologías que permitan la digitalización de los procesos contables y administrativos ofrecería la ventaja de sistematizar el conocimiento operativo, transformando las buenas prácticas actuales en procesos estandarizados y replicables. De este modo, el despacho no solo mejoraría la eficiencia en su operación diaria, sino que también podría garantizar la continuidad del servicio ante ausencias o cambios en el equipo.

La implementación de estas herramientas no tiene que ser necesariamente costosa. Existen soluciones tecnológicas accesibles que pueden adaptarse a las necesidades del despacho, sin necesidad de realizar grandes inversiones en infraestructura. Por ejemplo, las plataformas de Business Intelligence tienen versiones económicas que permiten a pequeñas y medianas empresas gestionar sus datos de manera eficiente. De igual manera, existen soluciones de automatización

que pueden integrarse con las herramientas existentes, lo que facilita la transición a sistemas más avanzados sin interrumpir los flujos de trabajo actuales.

2.2.4 Importancia de la Eficiencia en los Despachos Contables

En los despachos contables, la eficiencia no es únicamente un valor agregado, sino una condición indispensable para sostener la operación en un entorno normativo complejo y altamente demandante. El manejo adecuado de grandes volúmenes de información financiera, declaraciones fiscales, nóminas y reportes requiere de una optimización de tiempos, reducción de errores y una maximización de los recursos humanos y tecnológicos disponibles, elementos que son cruciales para la competitividad de la organización.

La eficiencia en este contexto va más allá de la simple optimización de procesos; se convierte en un factor fundamental para mantener la calidad del servicio sin aumentar la carga laboral o los costos operativos. Según Vega y Ramírez (2023), los despachos que logran incrementar sus niveles de eficiencia pueden ampliar su cartera de clientes hasta en un 15 % anual. Este incremento en la cartera de clientes no solo se traduce en un mayor volumen de trabajo, sino también en la capacidad de atender a más contribuyentes sin comprometer la calidad del servicio. Dicho crecimiento, logrado mediante la optimización de procesos, constituye una ventaja competitiva significativa, sobre todo en mercados donde la oferta de servicios contables es extensa y la diferenciación depende de aspectos como la precisión, la rapidez en la entrega y la atención personalizada.

Además, la eficiencia operativa tiene un impacto directo en la relación entre los despachos contables y sus clientes. Kirchler (2010) destaca que una gestión fiscal eficiente no solo permite cumplir puntualmente con las obligaciones tributarias, sino que también ayuda a minimizar los riesgos legales asociados a la falta de cumplimiento. Este cumplimiento constante fortalece la relación de confianza entre el despacho y el cliente, lo cual es fundamental en un sector en el que la fidelidad del cliente depende de la confiabilidad y puntualidad en la prestación de servicios. Por

tanto, la eficiencia trasciende los beneficios internos, proyectando al despacho como una entidad profesional y confiable ante los ojos de sus clientes.

Asimismo, Fernández y Gómez (2021) afirman que una operación eficiente es clave para la sostenibilidad del negocio a largo plazo. La eficiencia no solo contribuye a reducir los costos fijos, sino que también evita los retrabajos, lo cual se traduce en una mayor productividad. Además, una mayor eficiencia permite liberar recursos que pueden ser destinados a la innovación, la capacitación del personal y la expansión de la empresa. Esto es especialmente importante para los despachos contables que buscan mantenerse competitivos en un entorno cambiante y cada vez más regulado.

En el caso del despacho contable objeto de estudio, la eficiencia se refleja principalmente en el cumplimiento puntual de las obligaciones fiscales y en la atención personalizada que se brinda a más de 150 contribuyentes. La capacidad de ofrecer un servicio de calidad a un número considerable de clientes es un claro indicador de la eficiencia operativa del despacho. Sin embargo, aunque el despacho ha logrado mantenerse competitivo, existen áreas de oportunidad para seguir mejorando. La digitalización del seguimiento de pagos y la automatización de tareas repetitivas son ejemplos de mejoras que permitirían consolidar la eficiencia operativa. Estas mejoras no solo reducirían la dependencia de la experiencia y supervisión directa de la titular, sino que también fortalecerían el control interno del despacho, garantizando una base operativa más estable, escalable y capaz de adaptarse a un entorno fiscal y administrativo que está en constante cambio.

Por lo tanto, la eficiencia operativa es un factor determinante no solo para el funcionamiento diario del despacho, sino también para su crecimiento sostenido en el largo plazo.

2.2.5 Factores que Impactan la Eficiencia

La eficiencia operativa en los despachos contables puede verse afectada por una serie de factores que se dividen en tres grandes áreas: tecnológicos, humanos y organizacionales. Cada uno de estos factores influye directamente en la productividad del despacho, la calidad del servicio que se ofrece, la satisfacción del cliente y, finalmente, la sostenibilidad del negocio. La capacidad de un

despacho contable para adaptarse a estos factores determinará su éxito en un entorno fiscal y empresarial cada vez más competitivo.

Uno de los principales factores que impacta la eficiencia operativa es la tecnología obsoleta. El uso de software desactualizado o la falta de herramientas digitales adecuadas para el análisis de datos, la gestión de información y la interacción con clientes puede obstaculizar la capacidad del despacho para realizar su trabajo de manera eficiente. Según Martínez y López (2023), la carencia de herramientas modernas limita la capacidad de respuesta ante los requerimientos fiscales y retrasa la entrega de reportes importantes. Esto no solo ralentiza los procesos, sino que también afecta directamente la calidad del servicio que el despacho puede ofrecer. Además, la falta de actualización tecnológica restringe el crecimiento y la escalabilidad de la operación, lo que podría ser determinante para la expansión del despacho a nuevos mercados o para la integración de nuevos servicios.

Otro factor significativo son los procesos no estandarizados dentro del despacho. La ausencia de manuales operativos, rutinas claramente definidas o protocolos de control genera inconsistencias, retrabajos y pérdida de tiempo. González y Herrera (2022) afirman que esta falta de estandarización aumenta el riesgo de errores contables, ya que no existe un procedimiento fijo a seguir, lo que puede generar variabilidad en los resultados. Además, los despachos que carecen de estos protocolos de control tienen mayores dificultades para mantener la calidad del servicio de manera consistente. La estandarización de los procesos es esencial para reducir la variabilidad y garantizar que todos los miembros del equipo realicen su trabajo de acuerdo con los mismos parámetros y estándares de calidad, sin importar la persona que esté a cargo de la tarea.

La capacitación insuficiente también es un factor clave en la eficiencia operativa de los despachos contables. En un entorno fiscal y administrativo que está en constante cambio, la formación continua del personal es fundamental. Cuando los colaboradores no están actualizados con respecto a las normativas fiscales vigentes o no dominan las herramientas tecnológicas necesarias para llevar a cabo su trabajo de forma eficiente, la calidad del trabajo disminuye y la dependencia de figuras clave del despacho aumenta. Esto, a su vez, retrasa los procesos y limita la capacidad del equipo para adaptarse a nuevos desafíos. Es crucial que los despachos inviertan en programas

de formación continua para su personal, lo que no solo incrementará la calidad de su trabajo, sino que también mejorará la capacidad de respuesta ante los cambios fiscales y las necesidades del cliente.

Un desafío adicional que enfrentan muchos despachos contables es la resistencia al cambio. Esta resistencia puede estar impulsada por factores culturales u organizacionales, y generalmente ocurre cuando los empleados o los directivos tienen temor a lo desconocido o cuando los sistemas existentes están profundamente arraigados en las operaciones diarias. Según Navarrete (2021), la resistencia al cambio puede ser un obstáculo significativo, especialmente cuando la introducción de nuevas tecnologías o prácticas de gestión requiere una modificación sustancial del flujo de trabajo diario. En muchos casos, los despachos pequeños y medianos experimentan resistencia debido a la falta de liderazgo para guiar el proceso de transformación o la falta de una visión estratégica clara sobre cómo las nuevas herramientas tecnológicas pueden mejorar los procesos internos.

En el caso específico del despacho contable analizado, estos factores se manifiestan de manera evidente en distintos niveles. Aunque se cuentan con herramientas como Contalink y Compact, su uso no está completamente sistematizado, lo que genera ineficiencias en el procesamiento de información y la actualización de registros. Además, el seguimiento de pagos y la gestión de documentos aún se realizan utilizando hojas de Excel, lo que limita la capacidad de integrar los procesos y estandarizarlos. La capacitación del personal, aunque se lleva a cabo mediante cursos ocasionales, no se traduce siempre en mejoras tangibles en los procesos operativos. Finalmente, la resistencia al cambio es un obstáculo que frena el avance hacia la modernización, ya que el equipo sigue acostumbrado a los métodos tradicionales de supervisión directa y trabajo manual, lo que afecta la eficiencia en el despacho.

Estos elementos revelan que la eficiencia no depende únicamente de la disponibilidad de recursos, sino de cómo estos recursos se integran estratégicamente dentro de la operación del despacho. La optimización de la eficiencia no solo requiere inversión en tecnología, sino también un compromiso organizacional hacia la mejora continua, la capacitación constante y la disposición para adaptarse a los cambios del entorno.

Enfoques sobre eficiencia actualmente

En los últimos años, el concepto de eficiencia ha experimentado una evolución significativa, ampliándose más allá de la simple reducción de costos o tiempos. Hoy en día, se busca una eficiencia sustentada no solo en la optimización de recursos, sino también en el aprovechamiento del conocimiento, la innovación y la capacidad de adaptación a un entorno cambiante. En sectores como el contable, donde los marcos regulatorios y las tecnologías están en constante transformación, se ha hecho indispensable que las organizaciones adopten enfoques que les permitan no solo ser eficientes en el presente, sino también estar preparadas para el futuro.

Según Moreno y Aguilar (2022), la eficiencia moderna ya no se limita a la reducción de tiempos y costos, sino que implica la capacidad de las organizaciones para aprender, adaptarse y mejorar de manera continua. Este enfoque promueve una cultura organizacional que va más allá de los resultados inmediatos, favoreciendo la sostenibilidad y la mejora constante a largo plazo. La capacidad de adaptarse a los cambios y de aprender de las experiencias pasadas es esencial para mantenerse competitivo y relevante en un mercado dinámico.

Un pilar fundamental de este enfoque moderno de eficiencia es la adopción de metodologías ágiles, tales como Scrum o Kanban. Estas metodologías se enfocan en reorganizar los flujos de trabajo y en priorizar las tareas de acuerdo con las necesidades cambiantes del cliente y del entorno. Según Delgado y Ruiz (2023), las metodologías ágiles permiten aumentar la eficiencia organizacional al reducir los tiempos de espera, fomentar la colaboración entre los miembros del equipo y permitir ajustes rápidos en procesos críticos. Estas metodologías favorecen un enfoque iterativo y flexible, lo que facilita la adaptación a cambios repentinos en las demandas del mercado o en las condiciones internas de la organización. Esto es especialmente útil en el ámbito contable, donde los procesos pueden ser complejos y donde los plazos y la precisión son esenciales.

En paralelo a la adopción de metodologías ágiles, la transformación digital ha jugado un papel clave en la mejora de la eficiencia operativa. Las herramientas digitales, como plataformas de inteligencia empresarial (Power BI) o sistemas ERP modulares, permiten medir y optimizar la eficiencia de manera continua y en tiempo real. Estas plataformas ayudan a las organizaciones a

monitorear indicadores clave, asignar tareas de forma eficiente y detectar cuellos de botella o áreas problemáticas que puedan estar afectando la operatividad. Con la integración de estos sistemas, las empresas pueden obtener datos actualizados en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones proactivas en lugar de reactivas.

En el contexto del despacho contable estudiado, la implementación de estos enfoques representa una oportunidad clara de mejora. Si bien el equipo cuenta con experiencia y un alto nivel de compromiso, todavía existe margen para incorporar procesos más flexibles y sistemas de monitoreo en tiempo real. Actualmente, el despacho depende de mecanismos manuales, como hojas de Excel, para gestionar diversas operaciones, lo que limita su capacidad de respuesta ante cambios y genera ineficiencias. La integración de herramientas digitales y la incorporación de metodologías ágiles no solo mejorarían la eficiencia operativa, sino que también permitirían una gestión más estratégica y menos reactiva, reduciendo la dependencia de métodos tradicionales que, aunque efectivos, son más lentos y propensos a errores humanos.

Al integrar estas nuevas prácticas y tecnologías, el despacho contable no solo optimizaría sus procesos, sino que también fortalecería su capacidad de adaptarse a cambios, mejorando su competitividad en un mercado que cada vez exige más flexibilidad, rapidez y precisión. La digitalización y la agilidad operativa se presentan como los caminos más efectivos para transformar la eficiencia organizacional y garantizar la sostenibilidad del negocio en el futuro.

Relación entre eficiencia y cumplimiento normativo

La eficiencia operativa en los despachos contables tiene una repercusión directa no solo en la productividad y la reducción de costos, sino también en el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales y normativas. En el contexto mexicano, donde las regulaciones fiscales cambian constantemente y los plazos son estrictos, cualquier deficiencia en los procesos podría traducirse en omisiones, sanciones o pérdida de confianza por parte de los clientes. En este entorno, la eficiencia no es solo una herramienta para mejorar la operación interna, sino también una pieza clave para asegurar el cumplimiento legal, que, a su vez, se traduce en la estabilidad y sostenibilidad del negocio.

Según Ortega y Maldonado (2021), una operación eficiente permite responder con rapidez y agilidad a los requerimientos del Servicio de Administración Tributaria (SAT), garantizar el cumplimiento de las declaraciones fiscales mensuales y anuales, y evitar errores que puedan desencadenar auditorías o sanciones. De igual forma, Martínez y Díaz (2020) subrayan que la eficiencia está estrechamente ligada a la capacidad de anticipación. Disponer de procesos estandarizados, alertas automatizadas y un uso estratégico de la información permite prevenir vencimientos, analizar posibles riesgos y preparar la documentación con suficiente tiempo, lo cual reduce significativamente los errores por presión o falta de seguimiento.

El cumplimiento de las normativas fiscales no solo representa una obligación legal, sino que también se convierte en un componente fundamental de la reputación profesional de un despacho. Según Kirchler (2010), un despacho que entrega alertas a tiempo, presenta declaraciones sin contratiempos y ayuda a sus clientes a evitar sanciones, genera confianza, fidelidad y recomendaciones. Este tipo de desempeño se convierte en un diferenciador en el mercado competitivo de los servicios contables. Sin embargo, los errores u omisiones, aunque sean involuntarios, pueden dañar rápidamente esa percepción de calidad y afectar la relación con el cliente, poniendo en riesgo la reputación del despacho.

En el despacho contable estudiado, el cumplimiento normativo depende principalmente de un monitoreo manual realizado por la titular, lo cual genera un alto desgaste y un riesgo de saturación en fechas límite. La falta de protocolos automatizados de alertas o de tableros centralizados para el seguimiento provoca que la eficiencia del despacho dependa, en gran medida, del tiempo y memoria del personal. Este modelo de operación resulta ser poco sostenible, ya que es propenso a errores humanos, sobrecarga de trabajo y problemas de coordinación. Además, los retrasos de los clientes al enviar su información contable o cumplir con los pagos provisionales generan un efecto dominó, lo que a su vez reduce la eficiencia, incrementa el retrabajo y eleva el riesgo de incumplimiento, comprometiendo aún más la eficiencia operativa.

Salgado y Gómez (2022) argumentan que el cumplimiento normativo debe entenderse como el resultado emergente de procesos eficientes, no como una carga extra. Mejorar la eficiencia operativa refuerza de forma natural el cumplimiento de las normativas fiscales, minimiza los

errores humanos y aumenta la capacidad de respuesta ante los constantes cambios regulatorios. La adopción de herramientas tecnológicas, como sistemas automatizados de alertas y monitoreo, facilita la integración de los procesos operativos y fiscales, haciendo que el despacho sea más eficiente y menos susceptible a errores que puedan comprometer el cumplimiento.

Control en la Implementación de la Eficiencia

El control, en su dimensión más estratégica, no solo se limita a supervisar y corregir desviaciones, sino que juega un papel esencial en la implementación y sostenibilidad de la eficiencia operativa dentro de los despachos contables. Un enfoque de control efectivo contribuye de manera significativa a garantizar que los procesos y procedimientos estén alineados con los objetivos de eficiencia establecidos por la organización.

El control, en este contexto, implica la supervisión y evaluación continua de los procesos operativos para asegurar que se logren los resultados deseados sin derroche de recursos. A través de mecanismos de control bien definidos, como la medición y análisis de indicadores clave de desempeño (KPIs), los despachos pueden detectar ineficiencias, retrasos o cuellos de botella, permitiendo la implementación de medidas correctivas de manera oportuna.

Una herramienta clave en el control de la eficiencia es la automatización de procesos. Sistemas como los ERP (Enterprise Resource Planning) o plataformas de Business Intelligence (BI) pueden integrar y centralizar datos operativos, lo que facilita el monitoreo en tiempo real de la productividad del personal, el cumplimiento de plazos y el uso de recursos. Este tipo de control automatizado permite tomar decisiones más rápidas y fundamentadas, minimizando los errores humanos y asegurando que se mantenga la eficiencia en todo momento.

Además, el control en la implementación de la eficiencia implica no solo la supervisión de los resultados, sino también la evaluación del proceso en su conjunto. Esto incluye la revisión de los métodos utilizados, la adecuación de los recursos asignados y la capacitación continua del personal. Así, el control no solo detecta problemas operativos, sino que también promueve una cultura organizacional de mejora continua, alineando a todos los miembros del equipo con los estándares de eficiencia establecidos.

Por otro lado, el control debe estar estrechamente relacionado con la planificación estratégica de la eficiencia operativa. Para ello, los despachos contables deben establecer procedimientos de control que estén diseñados específicamente para evaluar la efectividad de las estrategias de eficiencia implementadas. Esto incluye, por ejemplo, el uso de simulaciones y pruebas previas

antes de la implementación de nuevos procedimientos o tecnologías, con el fin de prever posibles fallos y minimizar los riesgos.

2.3 Empresas de Servicios

2.3.1 Definición

Las empresas de servicios se caracterizan por ofrecer valor a través de actividades intangibles, donde el producto no puede ser almacenado, la producción y el consumo suelen ocurrir de manera simultánea, y la experiencia del cliente forma parte integral de la entrega del servicio. Según Kotler y Keller (2016), los servicios se definen como “toda actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de algo”. En otras palabras, el cliente no recibe un bien físico, sino una solución, una experiencia o un resultado basado en un proceso que no se puede tocar ni almacenar, sino que se consume en el mismo momento en que se entrega.

En el contexto mexicano, el sector de los servicios es fundamental para la economía. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), las empresas de este sector representan aproximadamente el 70% del empleo formal en el país y generan una proporción significativa del Producto Interno Bruto (PIB), lo que demuestra su relevancia tanto en términos económicos como sociales. En este amplio espectro de empresas de servicios se incluyen sectores como la educación, la salud, los servicios financieros, la consultoría, la contabilidad, y la asesoría legal.

Las empresas de servicios operan en un entorno donde la confianza del cliente, la calidad percibida del servicio y la relación continua con el cliente son fundamentales para su éxito, especialmente en un mercado competitivo. Como señalan Zeithaml, Bitner y Gremler (2018), las características inherentes de los servicios, como la variabilidad, la inseparabilidad y la intangibilidad, hacen que la gestión de la calidad en este tipo de empresas sea más compleja en comparación con los bienes físicos. La variabilidad hace que la calidad del servicio pueda cambiar de una interacción a otra, la inseparabilidad implica que la producción y el consumo del servicio suceden en el mismo

momento, y la intangibilidad se refiere a que el cliente no puede ver ni tocar el producto antes de consumirlo, lo que presenta un reto para las empresas al momento de estandarizar y medir la calidad del servicio.

En este marco, un despacho contable se considera una empresa de servicios profesionales. Su propuesta de valor se basa en la precisión técnica en los servicios ofrecidos, la asesoría fiscal especializada, y el acompañamiento continuo al cliente para resolver sus necesidades fiscales y contables. La intangibilidad del servicio en este contexto significa que la confianza y el cumplimiento puntual de las obligaciones fiscales son factores clave para la percepción de calidad por parte del cliente. La relación continua con el cliente, la atención personalizada y la capacidad para ofrecer soluciones precisas son aspectos que refuerzan la fidelidad del cliente y la satisfacción con el servicio, lo que a su vez puede contribuir al crecimiento y la sostenibilidad del despacho.

2.3.2 Características de las Empresas de Servicios

Las empresas de servicios comparten una serie de características distintivas que influyen directamente en la forma en que se diseñan, ejecutan y controlan sus operaciones. Estas características no solo afectan la naturaleza del servicio que se ofrece, sino también la forma en que se gestionan los recursos humanos, tecnológicos y organizacionales dentro de estas empresas. A continuación, se detallan las principales características que definen a las empresas de servicios:

1. **Intangibilidad:** El servicio no se puede ver, tocar ni almacenar antes de su prestación. Esta característica implica que el cliente no recibe un bien físico, sino que experimenta un proceso que tiene valor pero que no se puede palpar ni almacenar. Esto requiere que las empresas de servicios implementen estrategias específicas de comunicación y marketing para transmitir el valor del servicio. Kotler y Keller (2016) afirman que la intangibilidad de los servicios plantea un reto significativo, ya que el cliente no puede previsualizar el resultado antes de consumirlo, lo que hace fundamental la construcción de confianza, la promoción de la calidad y el establecimiento de una reputación sólida.
2. **Inseparabilidad:** En los servicios, la producción y el consumo suelen darse simultáneamente, lo que convierte al cliente en copartícipe del proceso. A diferencia de los

bienes tangibles, donde el cliente es un receptor pasivo, en los servicios el cliente participa activamente durante la prestación del servicio. La interacción entre el prestador del servicio y el cliente es esencial, ya que influye directamente en la percepción del servicio y en la satisfacción final. Esta característica refuerza la importancia de la capacitación del personal y de la gestión eficiente de las interacciones con los clientes para asegurar que cada experiencia sea positiva.

3. Variabilidad: La calidad del servicio puede variar de una ocasión a otra, dependiendo de quién lo presta, cuándo y cómo se presta. A diferencia de los productos manufacturados, cuyo proceso de producción se estandariza, los servicios son susceptibles a la variabilidad, lo que puede derivar en una experiencia inconsistente para el cliente. Esto representa un reto importante para las empresas de servicios, ya que requiere la implementación de prácticas de estandarización, la capacitación continua del personal y la creación de sistemas de retroalimentación para identificar y corregir cualquier variación en la calidad del servicio.
4. Percibibilidad: Un servicio no prestado en el momento adecuado se pierde, lo que implica que la gestión del tiempo y de la capacidad instalada es crucial. A diferencia de los productos, que pueden almacenarse y venderse en otro momento, los servicios deben ser consumidos en el instante en que se producen. Esto significa que una oportunidad de brindar un servicio puede perderse si no se gestiona adecuadamente la demanda y los recursos disponibles. En los despachos contables, por ejemplo, la demora en la presentación de una declaración fiscal puede resultar en sanciones, lo que demuestra la importancia de la eficiencia operativa para no perder oportunidades y cumplir con los plazos establecidos.

Según Lovelock y Wirtz (2016), estas características hacen que las empresas de servicios deban enfocarse en la mejora continua, el desarrollo del talento humano y la incorporación de tecnologías que permitan mantener estándares de calidad consistentes. Las empresas deben diseñar procesos que minimicen la variabilidad y maximicen la satisfacción del cliente, a través de un enfoque estratégico que equilibre la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) también subrayan que gestionar estas variables de forma estratégica es clave para

asegurar la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio. De esta manera, una empresa de servicios debe ser capaz de gestionar no solo la calidad, sino también la interacción directa con el cliente, garantizando que el servicio se entregue con la mayor eficiencia posible.

En el caso del despacho contable analizado, estas características se manifiestan de manera clara. La intangibilidad se refleja en que el cliente no recibe un producto físico, sino que obtiene el resultado de un proceso técnico y una asesoría especializada, lo que hace que la confianza y la comunicación clara sean fundamentales. La inseparabilidad está presente en la interacción constante entre el cliente y el despacho, especialmente para la entrega de documentación, validación de información y la orientación continua sobre aspectos fiscales. La variabilidad surge por factores como la experiencia del personal y la puntualidad de los clientes, lo que puede afectar la calidad del servicio si no se gestionan adecuadamente. Finalmente, la perfectibilidad se evidencia en la importancia de cumplir con los plazos fiscales, ya que una declaración no presentada a tiempo pierde su valor y puede generar sanciones. Esto refuerza que la eficiencia operativa y la gestión estratégica de estos factores son esenciales para mantener la calidad del servicio en un despacho contable.

2.3.3 Enfoques para la Mejora de los Servicios

Dentro del sector servicios, los despachos contables representan una categoría especializada que combina el conocimiento técnico con una fuerte responsabilidad normativa y fiscal. Estas empresas no solo brindan asesoría, sino que también actúan como intermediarios clave entre los contribuyentes y las autoridades fiscales. Su valor agregado radica en la precisión, la puntualidad, la confidencialidad y la capacidad de respuesta, aspectos que son esenciales para mantener la competitividad en un sector altamente regulado.

Como señalan González y Romero (2021), “el despacho contable es una empresa de servicios profesionales donde el cumplimiento normativo y la gestión eficiente del tiempo son los principales diferenciales competitivos”. Esto implica que, en el contexto de los despachos contables, la habilidad para cumplir con las normativas fiscales y ofrecer un servicio rápido y eficiente es clave para mantener la satisfacción del cliente y evitar sanciones o problemas legales.

La capacidad de ofrecer soluciones personalizadas y cumplir con los plazos es lo que distingue a un despacho contable exitoso de otros competidores en el mercado.

De manera complementaria, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) destacan que la mejora del servicio en entornos profesionales requiere atender simultáneamente varios factores: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. En el ámbito contable, estos factores se traducen en procesos confiables, comunicación clara y atención personalizada a los clientes. La fiabilidad es crucial, ya que los clientes dependen de la exactitud y puntualidad de los servicios prestados. La capacidad de respuesta se refiere a la rapidez con la que se abordan las consultas y necesidades de los clientes, mientras que la seguridad y la empatía son esenciales para generar confianza, especialmente cuando se manejan temas tan delicados como las finanzas y la fiscalidad.

Esto implica que, a diferencia de otras empresas de servicios, los despachos contables deben tener un conocimiento profundo de la legislación fiscal vigente y estar preparados para adaptarse rápidamente a los cambios en las normativas. La capacidad de ofrecer un servicio que equilibre la estandarización con la personalización es fundamental. La estandarización permite que los procesos sean consistentes y eficaces, mientras que la personalización asegura que las soluciones sean específicas para las necesidades de cada cliente. Para lograrlo, los despachos pueden implementar estrategias como la mejora continua, tal como lo sugiere Crosby (1996), la cual implica un enfoque constante hacia la optimización de procesos y la satisfacción del cliente. Además, la certificación de calidad, como la ISO 9001, también es una herramienta valiosa que garantiza que los servicios se prestan conforme a estándares internacionales de calidad, lo que puede aumentar la credibilidad y la confianza de los clientes.

En el caso del despacho contable analizado, estas características se evidencian en la atención directa que se brinda a los clientes, la confianza construida a través de una comunicación clara y abierta, y la flexibilidad operativa que permite adaptarse a las necesidades particulares de cada cliente. Sin embargo, también existen desafíos, como la alta dependencia de una sola persona para tomar decisiones clave, la falta de procesos estandarizados y las limitaciones tecnológicas que afectan la eficiencia operativa. Al ser una empresa de servicios profesionales de tamaño pequeño, la calidad del servicio depende en gran medida de la experiencia de la titular, lo que representa

tanto una fortaleza como una vulnerabilidad. Si no se implementan mecanismos de sistematización, delegación y soporte tecnológico, la dependencia de una sola persona puede poner en riesgo la estabilidad y la continuidad del servicio, especialmente durante períodos de alta carga de trabajo o cuando la titular no está disponible.

La implementación de tecnologías adecuadas y la estructuración de procesos estandarizados son pasos clave para mejorar la calidad del servicio y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Incorporar herramientas digitales y sistemas de automatización permitirá que el despacho no solo sea más eficiente, sino que también pueda ofrecer un servicio más personalizado, sin sacrificar la calidad o los tiempos de entrega. Además, es fundamental que el despacho contable continúe trabajando en la capacitación del personal y en la delegación de responsabilidades, lo que garantizará que el conocimiento y la experiencia no se concentren en una sola persona, sino que se distribuyan entre todo el equipo.

Contribuciones a la Economía

La transformación digital ha llegado para cambiar el panorama de las empresas de servicios, incluyendo a los despachos contables, los cuales se benefician enormemente de la adopción de tecnologías avanzadas. El uso de plataformas como los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), herramientas de facturación electrónica y la automatización de procesos mediante RPA (Robotic Process Automation) ha permitido que los despachos contables optimicen sus operaciones, ofreciendo un servicio más ágil, preciso y escalable. Estos avances tecnológicos no solo impactan en la eficiencia interna del despacho, sino que también tienen repercusiones más amplias a nivel económico, contribuyendo al crecimiento de las regiones y permitiendo a las empresas cumplir con sus obligaciones fiscales de manera más efectiva.

El impacto positivo de la digitalización en los despachos contables se extiende más allá de la mejora en la productividad interna. La adopción de nuevas tecnologías permite a las empresas gestionar de manera más eficiente los recursos disponibles, lo que resulta en la optimización de tiempos y la reducción de costos operativos. Esto, a su vez, se traduce en una mayor capacidad para cumplir con las normativas fiscales de manera puntual, lo que es fundamental para la

estabilidad financiera y el cumplimiento de las obligaciones legales. Según Ramírez y Torres (2022), la digitalización en los despachos contables no solo debe considerarse una mejora operativa, sino una necesidad crítica para garantizar la supervivencia de las empresas en un entorno fiscal cada vez más automatizado y regulado.

La implementación de sistemas de control interno digitalizados, como los ERP especializados, reduce significativamente los márgenes de error humano, mejora la precisión en la gestión de la información financiera y permite una supervisión más eficiente de los procesos internos. Estas herramientas no solo agilizan la producción de reportes y la presentación de declaraciones fiscales, sino que también proporcionan datos valiosos que facilitan la toma de decisiones estratégicas. Además, al mejorar la precisión y reducir el tiempo dedicado a tareas repetitivas, las herramientas tecnológicas permiten a los despachos ofrecer servicios más rápidos, mejorando así la satisfacción del cliente y fortaleciendo la competitividad en el mercado.

Asimismo, la digitalización contribuye al crecimiento económico regional. Cuando los despachos contables operan de manera más eficiente, se optimizan los recursos que pueden ser invertidos en otras áreas de la economía local, como la capacitación de personal, la inversión en innovación y la expansión de servicios. En muchas regiones, los despachos contables juegan un papel crucial en el fortalecimiento del sector empresarial, ayudando a las empresas a cumplir con sus obligaciones fiscales y promoviendo una mayor transparencia financiera. Esto no solo favorece a los despachos, sino que también fortalece la economía local y contribuye al desarrollo de un entorno empresarial más robusto y competitivo.

De esta manera, la incorporación de tecnologías avanzadas en los despachos contables no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la posición de las empresas en el mercado, impulsando el crecimiento económico regional y ofreciendo un servicio más eficaz y confiable a los clientes.

Retos Actuales de los Despachos Contables

Los despachos contables enfrentan una serie de retos operativos y regulatorios que tienen un impacto directo en su eficiencia. La digitalización parcial, la falta de un control interno formalizado y la presión constante para cumplir con normativas fiscales son algunos de los obstáculos más destacados que enfrentan estos despachos. A continuación, se detallan algunos de los principales desafíos:

a) Digitalización y Adopción Tecnológica

A pesar de los avances tecnológicos en la industria, muchos despachos contables aún dependen de herramientas manuales o semiautomatizadas. Fernández y Pérez (2023) destacan que un porcentaje significativo de los despachos en México continúa utilizando hojas de cálculo y documentos físicos para gestionar sus procesos contables. Esta dependencia de métodos tradicionales limita la eficiencia operativa, pues no solo ralentiza los procesos, sino que también aumenta la probabilidad de errores humanos. Además, la falta de digitalización impide una supervisión efectiva y dificulta la automatización de procesos clave, como la presentación de declaraciones fiscales, la conciliación de cuentas o la generación de reportes financieros.

La adopción de sistemas digitales es crucial para mejorar el control interno de los despachos. Según el modelo COSO (2013), la implementación de tecnologías avanzadas en los procesos de control interno permite una supervisión continua y en tiempo real de las operaciones, lo que reduce significativamente el riesgo de errores y mejora la eficiencia operativa. Los sistemas ERP y las herramientas de automatización permiten a los despachos optimizar sus procesos internos, agilizando tareas que de otro modo consumirían una gran cantidad de tiempo y recursos, lo cual es clave para mantener la competitividad y el cumplimiento normativo.

b) Cambios Normativos y Complejidad Regulatoria

El entorno fiscal mexicano se caracteriza por la constante evolución y complejidad de las normativas fiscales. Rodríguez y González (2022) mencionan que la volatilidad normativa genera incertidumbre y obliga a las empresas a invertir tiempo y recursos en la capacitación continua del personal para mantenerse actualizados en las reformas fiscales. Este entorno dinámico pone a prueba la capacidad operativa de los despachos contables, ya que los plazos para cumplir con las obligaciones fiscales son estrictos, y cualquier deficiencia en la adaptación a los cambios puede resultar en sanciones por parte de las autoridades fiscales.

El cumplimiento normativo está estrechamente ligado a la eficiencia operativa de los despachos. Un sistema de control interno eficaz no solo garantiza que las actividades se realicen de acuerdo con las normativas vigentes, sino que también permite a los despachos adaptarse rápidamente a las reformas fiscales sin comprometer la calidad del servicio. Por tanto, un control adecuado permite que los despachos no solo cumplan con los requisitos fiscales de manera oportuna, sino que también minimicen el riesgo de errores y sanciones derivadas del incumplimiento normativo.

c) Retención y Desarrollo del Talento Humano

El capital humano juega un papel esencial en la eficiencia operativa de los despachos contables. Sin embargo, la alta rotación laboral en el sector contable puede impactar negativamente en la calidad y continuidad de los servicios ofrecidos. Según Torres y Aguilar (2021), la constante rotación de personal aumenta los costos operativos asociados con la capacitación y la integración de nuevos colaboradores. Además, la falta de personal experimentado puede generar una dependencia excesiva de las figuras clave dentro del despacho, lo que pone en riesgo la eficiencia y estabilidad operativa.

Este desafío pone de relieve la importancia de contar con un control interno que no solo estandarice los procesos operativos, sino que también promueva la capacitación y el desarrollo continuo del personal. La capacitación constante es fundamental para asegurar que los colaboradores estén al

tanto de las últimas reformas fiscales, herramientas tecnológicas y buenas prácticas en el ámbito contable, lo que contribuye directamente a la mejora de la eficiencia y la calidad del servicio.

d) Satisfacción y Fidelización del Cliente

Las expectativas de los clientes han evolucionado significativamente en los últimos años. Hoy en día, los clientes no solo valoran la puntualidad en la entrega de servicios, sino también la calidad de la atención y la personalización del servicio. Según Zeithaml et al. (2018), los servicios que no se adaptan a las demandas cambiantes de los clientes están destinados a perder relevancia en un mercado cada vez más competitivo. En este sentido, el control interno juega un papel clave, pues permite estandarizar los procesos, lo que a su vez garantiza la consistencia y la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

La satisfacción y fidelización de los clientes dependen de la capacidad del despacho contable para ofrecer un servicio preciso, confiable y personalizado. La implementación de sistemas de control adecuados no solo mejora la calidad del servicio, sino que también fortalece la relación con los clientes, permitiendo que los despachos no solo cumplan con sus expectativas, sino que las superen, generando confianza y lealtad a largo plazo.

Impacto Económico y Social de los Despachos Contables

Los despachos contables desempeñan un papel crucial en la economía formal al contribuir al cumplimiento fiscal de las empresas y de los individuos. Además de ser clave en la gestión y control de las finanzas, los despachos contables son esenciales para garantizar la transparencia financiera, lo que es fundamental para la estabilidad económica, especialmente a nivel regional. En el caso de Sinaloa, por ejemplo, los despachos contables no solo ofrecen asesoría, sino que se posicionan como actores clave en la implementación y facilitación del cumplimiento de las normativas fiscales locales. Esto no solo favorece a las empresas, sino que también contribuye al fortalecimiento de la confianza del público en el sistema tributario y en la gestión pública.

La implementación de un control interno eficaz en estos despachos es fundamental para optimizar sus operaciones y mejorar la calidad del servicio ofrecido. Al adoptar tecnologías avanzadas, los

despachos contables pueden automatizar tareas repetitivas que, de otro modo, consumirían una gran cantidad de recursos humanos. Esta automatización de procesos no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también reduce los costos asociados con los errores humanos, la duplicidad de tareas y los tiempos de espera. A medida que los despachos adoptan tecnologías más avanzadas, como sistemas de gestión empresarial (ERP) y herramientas de automatización de procesos (RPA), logran un impacto directo en la reducción de costos operativos y, por ende, en la mejora de la competitividad.

Además, la digitalización en los despachos contables tiene un impacto significativo en la economía local. Al optimizar los procesos internos, estos despachos no solo logran ser más competitivos, sino que también contribuyen al crecimiento económico de las regiones en las que operan. El cumplimiento eficiente de las obligaciones fiscales y la reducción de riesgos de sanciones permiten que las empresas y personas puedan destinar recursos a otras áreas del negocio, favoreciendo el crecimiento económico y la generación de empleo. Al mismo tiempo, un servicio contable más eficiente y accesible promueve un mayor cumplimiento de las normativas fiscales, lo que puede resultar en una mayor recaudación para las autoridades fiscales locales y una mejora en la distribución de los recursos a nivel regional.

Modelos de Mejora en el Desempeño de los Despachos Contables

Existen diversos modelos de mejora continua que pueden aplicarse a los despachos contables, los cuales están orientados a optimizar tanto los procesos operativos como los servicios ofrecidos. Estos modelos son fundamentales para que los despachos se adapten a los cambios del entorno fiscal y tecnológico. Entre los más relevantes se encuentran:

1. Modelo de Calidad Total (TQM):

Este modelo es conocido por su enfoque integral en la calidad y la mejora continua, lo que implica que todos los miembros de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados, estén comprometidos con la calidad en todos los aspectos de su trabajo. En los despachos contables, la implementación de TQM puede mejorar la precisión en las declaraciones fiscales y la puntualidad en la entrega de reportes. Este modelo también

promueve la estandarización de procesos y la satisfacción del cliente, elementos clave en un despacho contable.

2. Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act):

El ciclo PDCA es otro enfoque clave para la mejora continua en los despachos contables. Este ciclo de cuatro fases (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) permite a las organizaciones identificar áreas de mejora, implementar cambios y evaluar el impacto de estos cambios antes de tomar nuevas decisiones. En un despacho contable, este ciclo puede ser utilizado para asegurar que los procedimientos fiscales, contables y administrativos se mantengan en constante revisión y mejora.

3. Metodologías Ágiles:

Con el auge de la digitalización, las metodologías ágiles como Scrum y Kanban se han vuelto esenciales en el ámbito de los despachos contables. Estas metodologías permiten gestionar proyectos de manera más flexible y adaptativa, lo cual es especialmente importante en entornos fiscales dinámicos. El uso de herramientas ágiles facilita la planificación y ejecución de tareas, mejora la comunicación interna y permite a los despachos adaptarse rápidamente a cambios en la legislación fiscal.

4. Modelo de Gestión por Procesos:

En este modelo, los procesos operativos son analizados, optimizados y gestionados para garantizar la eficiencia organizacional. Este enfoque es ideal para los despachos contables que necesitan estandarizar procedimientos complejos, como la preparación de impuestos o la auditoría de información financiera. La implementación de la gestión por procesos ayuda a eliminar cuellos de botella y garantizar que las actividades se realicen de manera eficiente y sin errores.

5. Balanced Scorecard (BSC):

El Balanced Scorecard es un modelo estratégico que permite medir el desempeño organizacional en diferentes dimensiones: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Para un despacho contable, implementar el BSC puede ayudar a monitorear no solo la eficiencia operativa y financiera, sino también la satisfacción del cliente y el desarrollo del personal, lo que es clave en un entorno de servicios profesionales.

Estos modelos de mejora son fundamentales para que los despachos contables optimicen sus recursos y adapten sus servicios a las nuevas demandas del mercado. Al integrarlos de manera coherente en su gestión interna, los despachos no solo mejorarán su eficiencia operativa, sino que también fortalecerán su capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno fiscal y financiero.

CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS

El presente capítulo tiene como objetivo describir el enfoque metodológico empleado para desarrollar la investigación, especificando los materiales, procedimientos y técnicas que fueron aplicados a lo largo del proceso. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), una metodología claramente definida es esencial para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos, al detallar de manera precisa cómo se recopila y analiza la información. Esta investigación sigue un enfoque cualitativo, lo cual resulta adecuado para obtener una comprensión profunda de los procesos internos del despacho contable DC y para identificar áreas de mejora en su operación.

En este estudio se adoptaron métodos cualitativos, apoyados por técnicas descriptivas que permiten entender y describir de manera detallada los procesos administrativos y operativos del despacho contable DC, ubicado en Escuinapa, Sinaloa. Para ello, se utilizaron tres estrategias principales: entrevistas, observación directa y revisión documental, que a continuación se detallan.

Para efectos de confidencialidad y resguardo de la identidad de la organización objeto de estudio, a lo largo de la presente investigación el despacho contable DC será identificado mediante el seudónimo “Despacho Contable DC”. Esta denominación se utiliza con el fin de proteger la información institucional y la identidad de los participantes, sin afectar el análisis ni los resultados del estudio.

3.1 Enfoque

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo, enfocado en comprender a fondo los procesos internos del despacho contable DC y los factores que impactan su eficiencia operativa. Este enfoque es el más adecuado para interpretar los fenómenos dentro de su contexto real, considerando las experiencias y percepciones de quienes participan directamente en las actividades cotidianas. A través de este enfoque, se busca obtener una visión integral de las dinámicas operativas que afectan al despacho contable DC, sin limitarse a datos cuantificables, sino explorando las complejidades que influyen en la eficiencia y el control interno.

Según Flick (2007), la investigación cualitativa es especialmente apropiada cuando se busca analizar procesos dinámicos y fenómenos organizacionales en profundidad, priorizando el significado y la interpretación de los eventos por encima de la medición estadística. Este tipo de investigación permite adentrarse en los detalles del funcionamiento interno del despacho contable DC, identificar los problemas subyacentes en sus operaciones y comprender cómo las prácticas de control y las decisiones administrativas afectan la eficiencia global.

De acuerdo con Denzin y Lincoln (2011), el enfoque cualitativo es caracterizado por su flexibilidad y su capacidad para generar una comprensión profunda de las interacciones humanas y los contextos organizacionales. Esta capacidad para interpretar fenómenos complejos resulta crucial en un entorno como el de un despacho contable DC, donde factores como la cultura organizacional, las relaciones entre los empleados y la percepción de los clientes no son fácilmente cuantificables, pero influyen enormemente en la eficiencia y el éxito de la operación.

Este enfoque se aplicó en la investigación para abordar fenómenos que no pueden ser fácilmente medidos mediante herramientas cuantitativas, como las percepciones de los empleados sobre el control interno, los procesos de toma de decisiones, y cómo estos influyen en su productividad diaria. Además, se consideraron las opiniones de los clientes respecto a la calidad y la eficiencia de los servicios prestados, para tener una visión completa de los aspectos que podrían mejorarse dentro del despacho contable DC.

El enfoque cualitativo también fue complementado con elementos descriptivos, lo que permitió no solo observar y registrar los hechos tal como ocurren, sino también sistematizar los datos obtenidos para representar con claridad las condiciones actuales del despacho y las estrategias de mejora que se están implementando. Este enfoque descriptivo proporcionó un marco adecuado para analizar las prácticas actuales de control interno, los problemas identificados y las áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia operativa.

El uso de un enfoque cualitativo y descriptivo es fundamental para obtener una comprensión rica de los problemas organizacionales y ofrecer soluciones prácticas y bien fundamentadas. A través de este enfoque, se busca proporcionar un análisis detallado y contextualizado de la situación del

despacho contable DC, lo que permitirá realizar recomendaciones basadas en la realidad operativa del despacho, en lugar de basarse únicamente en datos numéricos.

Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo se caracteriza por la recolección y análisis de datos numéricos que permiten medir fenómenos, identificar patrones y establecer relaciones entre variables. Según Creswell (2014), este enfoque es ideal para investigaciones en las que se busca probar hipótesis, generalizar los resultados a una población más amplia y obtener conclusiones basadas en la medición precisa de variables específicas. En el contexto de esta investigación, un enfoque cuantitativo podría haberse utilizado para medir de manera objetiva la eficiencia operativa en términos de tiempos, costos y rendimiento de los procesos administrativos del despacho contable, o para cuantificar el impacto del control interno en la rentabilidad y el cumplimiento fiscal del despacho contable DC.

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2022), el enfoque cuantitativo permite estructurar instrumentos como encuestas y cuestionarios, que, combinados con análisis estadísticos, pueden evaluar relaciones causales entre variables y establecer patrones de comportamiento en los datos obtenidos. Este tipo de enfoque es especialmente útil cuando se busca obtener información objetiva, generalizable y replicable, lo que facilita la comparación de resultados y la identificación de tendencias a través de una muestra amplia de datos.

Sin embargo, en este estudio no se utilizó un enfoque cuantitativo debido a la necesidad de comprender profundamente los procesos internos y las interacciones dentro del despacho contable DC. La naturaleza del problema investigado requiere un análisis más contextualizado y detallado que permita interpretar las dinámicas organizacionales, los comportamientos del personal y las percepciones de los clientes sobre la eficiencia y el control interno, lo que resulta más adecuado para un enfoque cualitativo.

Comparación entre Enfoque Cualitativo y Cuantitativo

A continuación, se presenta una tabla comparativa entre el enfoque cualitativo y cuantitativo:

Tabla 7: Tabla comparativa entre el enfoque cualitativo y cuantitativo

Cualitativo	Cuantitativo
Objetivo: Comprender fenómenos y procesos en su contexto natural.	Objetivo: Medir y analizar variables numéricas para establecer relaciones causales.
Método: Observación, entrevistas, análisis de casos.	Método: Encuestas, experimentos, análisis estadístico.
Enfoque: Descripción profunda y detallada de los fenómenos.	Enfoque: Generalización de los resultados a través de muestras grandes.
Datos: Narrativos, descripciones ricas.	Datos: Numéricos, con mediciones precisas.
Autores: Flick (2007), Denzin y Lincoln (2011).	Autores: Creswell (2014), Hernández Sampieri et al. (2022).

Como se puede observar en la tabla, el enfoque cualitativo tiene un fuerte énfasis en la interpretación profunda de los fenómenos en su contexto natural, utilizando métodos como la observación directa y las entrevistas. Los datos narrativos obtenidos a través de estos métodos permiten una descripción detallada de los procesos, mientras que el enfoque cuantitativo se centra en la medición precisa de variables numéricas y la aplicación de técnicas estadísticas que buscan establecer relaciones causales y generalizar resultados. Ambos enfoques tienen sus méritos, pero

el cualitativo fue el más adecuado para este estudio debido a su capacidad para interpretar los fenómenos organizacionales y contextuales que afectan la eficiencia operativa del despacho contable DC.

El enfoque cualitativo utilizado en esta investigación permitió una visión más completa y rica de los procesos internos del despacho contable DC, mientras que el enfoque cuantitativo habría sido útil si el objetivo fuera medir variables específicas y establecer correlaciones estadísticas entre ellas. Sin embargo, dada la naturaleza compleja de los procesos administrativos y las interacciones dentro del despacho contable DC, un enfoque cualitativo permitió un análisis más contextualizado y profundo.

3.2 Alcance

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que tiene como objetivo detallar las características, condiciones y problemáticas que afectan la eficiencia del despacho contable DC. Según Hernández, Sampieri, Collado y Lucio (2014), la investigación descriptiva se utiliza para especificar las propiedades y rasgos de un fenómeno con el fin de comprenderlo integralmente, sin la necesidad de manipular variables. En este estudio, el objetivo fue documentar, analizar y describir la situación real del despacho contable DC, enfocándose en aspectos clave como la gestión administrativa, el control interno y los procesos de comunicación con los clientes.

La investigación descriptiva se presenta como la metodología adecuada debido a su enfoque en representar fielmente la situación del despacho contable DC sin intervenir en las variables estudiadas. Esto permite obtener un diagnóstico claro de los procesos operativos actuales, facilitando la identificación de debilidades y proporcionando un punto de partida para el diseño de estrategias de mejora. El estudio se apoya principalmente en herramientas tecnológicas accesibles y en la formalización de procedimientos, lo cual puede ser un factor clave para mejorar la eficiencia operativa.

Además de la investigación descriptiva, existen otros tipos de alcance que se pueden considerar según los objetivos específicos del estudio. A continuación, se presentan los alcances más comunes y su aplicación potencial en este contexto:

- **Alcance Exploratorio:** Este tipo de investigación se utiliza cuando se estudia un fenómeno poco conocido o que se encuentra en sus primeras etapas de desarrollo. Según Hernández Sampieri et al. (2022), el alcance exploratorio permite obtener información preliminar que puede ayudar a formular hipótesis y preguntas de investigación. Es común en investigaciones en las que no existe suficiente información previa sobre el tema a investigar. En el caso del despacho contable DC, la investigación no es de tipo exploratorio, ya que se parte de un conocimiento previo sobre los procesos, aunque sí se identificaron áreas poco desarrolladas en cuanto a herramientas y estrategias de control.
- **Alcance Correlacional:** Este tipo de investigación busca establecer relaciones entre dos o más variables. Según Montero y León (2007), el alcance correlacional permite identificar si existe alguna relación entre las variables estudiadas, pero no establece una relación causal directa. En el caso de esta investigación, no se buscó medir ni establecer relaciones causales entre las variables del control interno y la eficiencia operativa, por lo que el alcance correlacional no aplica. El estudio se centró más en describir y mejorar los procesos internos del despacho contable DC.
- **Alcance Explicativo:** La investigación explicativa va más allá de la simple descripción de los fenómenos, buscando identificar y explicar las causas que generan ciertos resultados. Hernández Sampieri et al. (2014) destacan que este tipo de investigación se enfoca en comprender los mecanismos subyacentes a los fenómenos observados. En este estudio, el enfoque explicativo no se aplica completamente, ya que el propósito principal es describir la situación actual del despacho contable DC y proponer mejoras basadas en esta descripción, sin profundizar en las causas subyacentes más profundas de los problemas operativos.

El alcance descriptivo fue elegido debido a que proporciona una visión clara y precisa de los problemas operativos que enfrenta el despacho contable DC. A través de este enfoque, se obtuvo

un diagnóstico detallado de la situación actual sin la necesidad de establecer relaciones causales. Las propuestas de mejora se basan directamente en la información obtenida, lo que permite una intervención dirigida a mejorar la eficiencia operativa del despacho contable DC en su contexto específico.

Este enfoque es particularmente pertinente para este tipo de estudio, ya que permite observar y documentar los fenómenos tal como ocurren en la práctica, sin manipular o alterar las variables. Además, proporciona una base sólida para la implementación de mejoras prácticas adaptadas a las necesidades del despacho contable DC, lo que facilita el diseño de estrategias efectivas para optimizar sus procesos operativos y administrativos. Como afirman Hernández Sampieri et al. (2014), el enfoque descriptivo es esencial cuando el propósito principal de la investigación es observar y documentar fenómenos tal como se desarrollan en su entorno natural.

3.3 Población y Muestra

El sujeto de estudio de esta investigación es la organización "Despacho Contable DC" (seudónimo utilizado para proteger la identidad de la empresa), ubicada en el municipio de Escuinapa, Sinaloa. Esta empresa se dedica a la prestación de servicios de contabilidad, asesoría fiscal y cumplimiento normativo. La elección del seudónimo responde a la necesidad de garantizar la confidencialidad y la protección de los datos de la empresa, conforme a los principios éticos y legales de la investigación.

La población de informantes clave está conformada por las personas dentro del despacho contable DC que tienen conocimiento directo, experiencia y responsabilidad sobre las variables analizadas: control interno y eficiencia operativa. En total, la población está compuesta por cuatro participantes que representan diferentes niveles jerárquicos y funcionales dentro de la estructura organizacional:

1. Propietario y director general: Este individuo es responsable de la gestión integral del despacho contable DC, supervisando operaciones, diseñando e implementando estrategias

de control interno, manteniendo relaciones con los clientes y tomando decisiones estratégicas. Su perspectiva permitió comprender la visión global del despacho contable DC y la manera en que se articula la operación diaria.

2. Contadora auxiliar senior: Encargada de la preparación y presentación de declaraciones fiscales, manejo de expedientes contables, revisión de la documentación de clientes y aplicación de procedimientos internos. Su participación aportó información sobre la ejecución técnica y la eficiencia de los procesos administrativos.
3. Asistente administrativa-contable: Este participante apoya en la recepción y organización de documentos, la comunicación con clientes, la elaboración de reportes internos y el seguimiento de requerimientos fiscales. Su experiencia fue clave para identificar debilidades en la gestión documental y en los tiempos de respuesta.
4. Auxiliar de apoyo operativo: Responsable de tareas administrativas menores y apoyo logístico, como la organización de archivos físicos y digitales. Su visión ayudó a detectar cuellos de botella y dificultades de coordinación interna.

La selección de la muestra fue intencional y no probabilística, siguiendo los criterios establecidos por Hernández, Fernández y Baptista (2014), quienes sugieren que en investigaciones cualitativas se eligen informantes con conocimiento directo del fenómeno de estudio, lo que garantiza una comprensión profunda del contexto y las dinámicas internas de la organización. Además, Stake (1995) destaca que en los estudios de caso instrumental, los participantes deben ser seleccionados para representar adecuadamente las dinámicas internas del objeto de análisis, con el fin de proporcionar una visión integral y multifocal.

Al incluir a todos los colaboradores clave del despacho contable DC, se logró obtener una visión completa y diversa del funcionamiento organizacional, permitiendo contrastar percepciones y experiencias desde distintos niveles jerárquicos. Este enfoque permitió identificar no solo los procesos formales, sino también las rutinas no documentadas, las áreas críticas y las oportunidades de mejora.

Aunque los resultados no son generalizables a todos los despachos contables DC, la información obtenida resulta suficiente para cumplir los objetivos de esta investigación, ofreciendo insumos

valiosos para la elaboración de una propuesta de mejora viable, sustentada y replicable en organizaciones con características similares.

Explicación de los autores:

- Hernández, Fernández y Baptista (2014): En su trabajo, estos autores destacan la importancia de la muestra intencional en investigaciones cualitativas, donde se seleccionan participantes que tienen conocimiento directo del fenómeno de estudio. Esto permite obtener una comprensión detallada y rica de los procesos y problemas que enfrenta la organización.
- Stake (1995): Stake señala que en los estudios de caso instrumental, los participantes deben ser seleccionados de manera que representen las dinámicas internas de la organización o fenómeno que se investiga. Esta selección es crucial para obtener información que sea representativa y útil para el análisis profundo del caso.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para sustentar la propuesta de mejora, se emplearon técnicas cualitativas de recolección de datos: entrevistas semiestructuradas, observación no participante y revisión documental. Estas herramientas permitieron obtener una comprensión completa de los procesos administrativos y de control interno del despacho contable DC, identificando las áreas de oportunidad y los factores que afectan su eficiencia operativa.

Entrevista Semiestructurada

De acuerdo con Taylor y Bogdan (1998), las entrevistas semiestructuradas son útiles para explorar percepciones y experiencias en profundidad, ya que permiten al investigador obtener información detallada sobre los pensamientos, actitudes y conocimientos de los participantes, mientras mantiene una estructura flexible para que el entrevistado se exprese libremente. Este enfoque es

particularmente adecuado para investigaciones cualitativas, como la presente, donde se busca comprender los procesos internos y las dinámicas de un despacho contable DC desde la perspectiva de quienes lo gestionan y operan.

En este estudio, las entrevistas se realizaron de forma individual al propietario y tres colaboradores del despacho contable DC, con una duración promedio de 40 a 45 minutos por sesión. Las entrevistas se llevaron a cabo en el espacio de trabajo de los participantes, lo que permitió un ambiente cómodo y natural para las conversaciones.

Se utilizó una guía de preguntas abiertas (ver Anexo I) que fue diseñada en función de los ejes temáticos relacionados con las variables de investigación: control interno y eficiencia operativa. Las preguntas fueron formuladas de manera que permitieran obtener respuestas detalladas sobre los procesos de control, la gestión administrativa, los desafíos operativos y las percepciones de los colaboradores sobre las prácticas actuales dentro del despacho contable DC.

Las respuestas fueron registradas mediante notas de campo y grabaciones de audio (siendo las grabaciones previamente autorizadas por los participantes), lo que permitió un análisis posterior detallado y la transcripción precisa de las respuestas. La autorización de las grabaciones fue obtenida con el consentimiento informado de los participantes, asegurando la confidencialidad y el respeto por los datos personales.

Kvale (1996) resalta que la entrevista semiestructurada permite al investigador explorar temas relevantes a medida que surgen durante la conversación, lo cual facilita la obtención de datos ricos y profundos. Además, Kvale (1996) subraya la importancia de mantener una relación de confianza durante las entrevistas, lo que asegura que los participantes se sientan cómodos compartiendo información sensible sobre los procesos internos del despacho contable DC.

Desde un punto de vista personal, las entrevistas semiestructuradas proporcionan una valiosa oportunidad para obtener una visión holística y contextualizada del fenómeno investigado. En el caso del despacho contable DC, estas entrevistas permitieron no solo conocer las prácticas formales de control interno y eficiencia operativa, sino también descubrir dificultades informales

y áreas de mejora que no podrían haberse captado mediante otros instrumentos más estructurados. Esta flexibilidad en el proceso de entrevista también permitió adaptarse a las respuestas de los participantes, profundizando en temas relevantes que surgían de manera espontánea.

El análisis de las entrevistas semiestructuradas facilitó la identificación de patrones en las respuestas de los diferentes niveles jerárquicos, permitiendo una comparación rica entre la perspectiva de la dirección y los empleados operativos. Este contraste es esencial para obtener una comprensión más completa de cómo los procesos de control y eficiencia son percibidos y gestionados dentro del despacho contable DC.

La riqueza de las respuestas obtenidas de los entrevistados permitió no solo identificar problemas operativos obvios, como la falta de protocolos estandarizados o la resistencia al cambio tecnológico, sino también aspectos más sutiles y difíciles de cuantificar, como la moral del equipo o la percepción de los clientes sobre la eficiencia de los servicios. Este enfoque en profundidad, combinado con el análisis transversal entre diferentes participantes, proporcionó información clave para la creación de propuestas que realmente respondan a las necesidades del despacho contable DC, adaptándose tanto a las limitaciones actuales como a sus fortalezas inherentes.

Observación No Participante

Se aplicó observación no participante, un procedimiento en el que el investigador se limita a observar las actividades cotidianas del despacho contable DC sin intervenir directamente en ellas. Esta técnica permitió registrar de manera objetiva los flujos de comunicación, el manejo documental, la coordinación de tareas y los tiempos de respuesta, proporcionando una visión detallada de los procesos operativos sin alterar el entorno natural del despacho contable DC. (Ver Anexo II), donde se encuentra la guía de observación utilizada para estructurar las notas y asegurar que se cubrieran los aspectos relevantes de las variables de investigación: control interno y eficiencia operativa.

Las observaciones fueron documentadas en un cuaderno de campo, anotando incidencias, prácticas relevantes y cualquier comportamiento o patrón que surgiera durante el proceso de observación.

Esta técnica proporcionó datos ricos sobre las rutinas diarias del despacho contable DC, que de otro modo podrían haber pasado desapercibidos durante las entrevistas.

Según Angrosino (2007), la observación no participante es particularmente útil en estudios cualitativos porque permite al investigador recopilar datos sobre los comportamientos y las interacciones en su contexto natural, sin influir en ellos. Este enfoque proporciona una rica fuente de información sobre las prácticas informales, las dinámicas de poder y los procesos subyacentes en las organizaciones, lo cual es crucial para comprender el funcionamiento real del despacho contable DC.

De acuerdo con Flick (2007), la observación no participante también permite identificar elementos que los entrevistados pueden no mencionar voluntariamente, como las rutinas no documentadas o los problemas estructurales que afectan la eficiencia operativa. A través de esta técnica, se pueden descubrir áreas críticas de mejora que no emergen necesariamente en las entrevistas estructuradas.

Desde una perspectiva personal, la observación no participante resultó ser una herramienta extremadamente valiosa para captar la realidad cotidiana del despacho contable DC. A través de la observación directa, pude identificar patrones de comportamiento, problemas de coordinación y dificultades de comunicación interna que no surgieron de manera explícita durante las entrevistas. Por ejemplo, observé que la falta de un sistema organizado para el manejo de documentos físicos y electrónicos generaba duplicación de esfuerzos y retrasos en la atención a los clientes.

Este enfoque me permitió obtener una visión más holística y contextualizada de cómo los procedimientos internos se llevan a cabo, sin las limitaciones que pueden tener los relatos verbales durante las entrevistas. Además, al no intervenir en los procesos, pude observar de manera más objetiva las interacciones y los flujos de trabajo, lo que resultó en una recopilación de datos más imparcial.

Revisión Documental

Se revisaron registros contables, expedientes de clientes, reportes fiscales y comprobantes de pago, siguiendo la guía de análisis de documentos (ver Anexo III). El propósito de este análisis fue corroborar la información obtenida mediante entrevistas y observaciones, asegurando que los datos obtenidos en el campo estuvieran alineados con los documentos oficiales del despacho contable DC. Este análisis documental permitió no solo validar la información, sino también identificar inconsistencias en los procedimientos existentes y en la gestión de la información.

La revisión documental es una herramienta poderosa para contrastar la percepción subjetiva de los participantes con los datos objetivos registrados en los documentos. Además, sirvió para detectar posibles fallas o brechas en los procesos internos, como la falta de estandarización en la documentación de pagos o la inconsistencia en la actualización de los expedientes.

Según Bowen (2009), la revisión documental es una de las técnicas más valiosas en investigaciones cualitativas, ya que permite obtener datos precisos y verificables, complementando las observaciones y entrevistas. Bowen destaca que este enfoque no solo facilita la validación de los datos, sino que también puede revelar información no reportada o datos faltantes en los relatos de los participantes. La revisión de documentos permite obtener una perspectiva más completa del funcionamiento interno de la organización.

Por otro lado, Patton (2002) señala que la documentación es un recurso clave en estudios de caso, ya que documenta la historia y permite observar cómo se gestionan los procesos a lo largo del tiempo, lo que es crucial para la identificación de patrones de comportamiento y la evaluación de la eficacia de las prácticas organizacionales.

Desde una perspectiva personal, la revisión documental resultó ser un proceso extremadamente útil para verificar y complementar los datos obtenidos a través de las entrevistas y observaciones. Al analizar los documentos contables y fiscales del despacho contable DC, pude corroborar varias inconsistencias, como la falta de actualización de algunos expedientes de clientes y la dispersión en el archivo de comprobantes de pago, lo que confirmaba las dificultades mencionadas por los empleados durante las entrevistas.

Además, la revisión de los reportes fiscales permitió identificar áreas de mejora en la gestión documental y el cumplimiento fiscal, lo que no solo fortaleció la validez de los hallazgos, sino que también proporcionó evidencia concreta de los puntos débiles que requerían atención. Este proceso de análisis documentó la brecha entre los procedimientos formales y las prácticas informales dentro del despacho contable DC, lo que resultó en la formulación de propuestas de mejora más precisas y fundamentadas.

Instrumento de Recolección

El instrumento principal utilizado en esta investigación fue una guía de entrevista semiestructurada (ver anexo I), diseñada con preguntas abiertas y un lenguaje claro, orientado a obtener respuestas detalladas y comprensivas. Los ejes temáticos de la guía incluyeron aspectos clave relacionados con el control interno, la eficiencia operativa, los problemas y desafíos administrativos, así como las propuestas de mejora planteadas por los participantes.

La estructura de la entrevista permitió que los entrevistados pudieran expresar sus experiencias, percepciones y sugerencias, sin sentirse limitados por un formato rígido. Este enfoque flexible facilitó la obtención de información rica y contextualizada, lo que resultó esencial para comprender a fondo las dinámicas operativas del despacho contable DC.

Para asegurar que las entrevistas se desarrollaran de manera ética y respetuosa, se garantizó la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes y se obtuvo su consentimiento informado antes de iniciar cada sesión. Este proceso permitió crear un ambiente de confianza, fomentando una comunicación abierta y honesta entre el investigador y los colaboradores del despacho contable DC.

3.5 Decisiones metodológicas

El análisis de los datos se realizó mediante la técnica de análisis de contenido (Bardin, 2002), que permite identificar, clasificar e interpretar patrones significativos dentro de los discursos

recogidos. Este método, según Krippendorff (2013), facilita una interpretación sistemática y rigurosa de los datos cualitativos, permitiendo extraer conclusiones profundas sobre las temáticas investigadas.

El proceso de análisis fue inductivo, basado en las siguientes etapas:

1. Transcripción literal de entrevistas y notas de campo:

En esta primera etapa, se procedió a transcribir de manera exacta todas las entrevistas realizadas, así como las notas de campo tomadas durante la observación. La transcripción literal permitió obtener un registro detallado de las respuestas de los participantes, sin omitir ningún dato relevante.

2. Lectura exploratoria y familiarización con los datos:

Una vez transcritas las entrevistas y notas, se realizó una lectura exploratoria para familiarizarse con los datos. Este paso es fundamental para obtener una visión general del contenido y empezar a identificar posibles áreas clave para el análisis posterior.

3. Codificación temática:

En esta etapa, se aplicó la codificación temática, lo que implicó la identificación de fragmentos relevantes de los discursos que pudieran aportar información sobre las variables de estudio: control interno, eficiencia operativa y áreas de oportunidad. Los fragmentos fueron etiquetados con códigos representativos que facilitarían su análisis posterior.

4. Agrupación y categorización:

Una vez identificados los fragmentos relevantes, se procedió a agruparlos en categorías conceptuales, organizando la información según su afinidad temática. Este paso permitió estructurar los datos de manera más clara y facilitar la comparación entre las diferentes perspectivas de los participantes.

5. Análisis interpretativo:

El siguiente paso consistió en integrar los hallazgos obtenidos de la codificación y la categorización con el marco teórico previamente establecido. Este análisis interpretativo permitió conectar los datos empíricos con las teorías existentes sobre control interno y eficiencia operativa, proporcionando una base sólida para la interpretación de los resultados.

6. Triangulación metodológica:

Finalmente, se aplicó la triangulación metodológica, un proceso que consistió en contrastar y validar la información obtenida a partir de las entrevistas, observaciones y documentos internos del despacho contable DC. La triangulación permitió asegurar la validez de los resultados y fortalecer la confiabilidad del análisis al combinar diferentes fuentes de datos. Esta metodología asegura que las conclusiones derivadas del estudio sean consistentes y reflejen una visión amplia y precisa de la realidad del despacho contable DC.

Proceso de Análisis

- Transcripción textual de las entrevistas:

Todas las entrevistas realizadas a los informantes clave —propietario, contadora auxiliar senior, asistente administrativo-contable y auxiliar de apoyo operativo— se transcribirán de forma íntegra y literal, preservando el lenguaje original y los matices expresivos. Este paso es fundamental para asegurar que toda la información obtenida se capture de manera fiel y precisa. La transcripción se realizará inmediatamente después de cada entrevista para evitar la pérdida de información contextual y garantizar que los matices de cada conversación se mantengan intactos. Según Gibbs (2012), este proceso es crucial para evitar distorsiones en la interpretación de los datos obtenidos.

- Lectura exploratoria y familiarización con los datos:

Una vez transcritas las entrevistas, se procederá a una lectura intensiva de cada transcripción. El objetivo es identificar expresiones clave, ideas recurrentes, emociones y matices relevantes que

surjan en las respuestas de los participantes. Esta fase inicial permite construir una visión general del contenido y detectar posibles categorías emergentes que orientarán la codificación posterior. Este enfoque inicial es esencial para tener una comprensión profunda del contexto y las dinámicas dentro del despacho contable DC.

- **Codificación inicial:**

En esta etapa, se seleccionarán fragmentos significativos de las entrevistas y se les asignarán códigos temáticos que representen conceptos, ideas o temas clave relacionados con los ejes de investigación: control interno, eficiencia operativa, obstáculos organizacionales y estrategias de mejora. La codificación inicial es un paso crucial en el análisis cualitativo, ya que facilita la organización y el análisis de grandes volúmenes de datos narrativos. Si los recursos lo permiten, se podrá realizar la codificación con herramientas de software especializado en análisis cualitativo, como NVivo o Atlas.ti, que permiten una gestión más eficiente y una clasificación más precisa de los datos. La codificación manual también es válida, especialmente cuando se cuenta con un número limitado de entrevistas.

- **Agrupación y categorización temática:**

Los códigos obtenidos en la etapa anterior serán organizados en categorías y subcategorías según su afinidad conceptual. Esta clasificación permitirá detectar patrones, convergencias, divergencias y relaciones entre los discursos de los diferentes informantes. Al agrupar los fragmentos bajo temas comunes, se podrán identificar tendencias en las percepciones y experiencias de los participantes en relación con el control interno y la eficiencia operativa. Además, se podrá observar cómo se entrelazan los problemas y las soluciones propuestas dentro del contexto organizacional.

- **Análisis interpretativo:**

A continuación, se llevará a cabo un análisis interpretativo de los hallazgos. Este análisis integrará los datos obtenidos con el marco teórico previamente establecido y los objetivos de investigación. En lugar de limitarse a una simple descripción de los resultados, esta fase busca desarrollar una narrativa analítica que explique cómo las prácticas de control interno impactan la eficiencia

operativa en el despacho contable DC. También se identificarán las limitaciones actuales en los procesos y se propondrán oportunidades de mejora. El análisis interpretativo permitirá contextualizar los resultados dentro de las teorías sobre control interno y eficiencia, proporcionando una visión más profunda de los fenómenos observados.

- **Triangulación y validación:**

Para asegurar la validez y confiabilidad del análisis, se implementará la triangulación metodológica. Esto implicará contrastar la información obtenida de las entrevistas con los documentos internos del despacho contable DC y las observaciones directas realizadas durante el proceso. Además, se implementará la validación por miembros, lo que consiste en enviar el análisis preliminar a los participantes de las entrevistas para confirmar la exactitud de la interpretación de sus respuestas. Si es posible, se llevará a cabo una revisión por pares, solicitando a otro investigador que revise y valide el análisis para garantizar la rigurosidad y la fiabilidad del estudio (Flick, 2007; Creswell, 2014).

Consideraciones Éticas

La ética en la investigación es fundamental para garantizar la integridad del proceso y la protección de los derechos de los participantes. En este estudio, se siguieron estrictamente los principios éticos establecidos para investigaciones cualitativas, tal como lo sugieren Orb, Eisenhauer y Wynaden (2001), quienes destacan la importancia de proteger la privacidad y los intereses de los participantes mientras se lleva a cabo el estudio.

Los principios rectores que guiaron la investigación fueron los siguientes:

1. **Respeto por la autonomía de los participantes:** Este principio se asegura de que los participantes tengan la libertad de decidir si desean participar en el estudio, sin presiones externas. Los participantes fueron informados de manera clara sobre los objetivos, métodos y posibles riesgos del estudio, permitiéndoles tomar una decisión informada. Se les brindó

la oportunidad de hacer preguntas antes de dar su consentimiento y se les ofreció la opción de retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas.

2. Beneficencia y no maleficencia: La investigación se condujo con la intención de hacer el bien, generando conocimiento que podría contribuir a mejorar los procesos del despacho contable DC y, en última instancia, beneficiar a sus clientes. Asimismo, se evitó cualquier acción que pudiera causar daño a los participantes, ya sea psicológico, social o económico. Los datos recolectados fueron manejados con la máxima sensibilidad, respetando la privacidad de cada individuo.
3. Justicia e imparcialidad: Durante todo el proceso, se garantizó un tratamiento justo e igualitario para todos los participantes, sin discriminación alguna. Todos los individuos involucrados en el estudio, independientemente de su posición dentro del despacho contable DC, tuvieron la oportunidad de expresar sus puntos de vista y fueron tratados con respeto y equidad.
4. Confidencialidad y manejo ético de la información: Se aseguró que toda la información personal y profesional proporcionada por los participantes fuera confidencial. Los datos fueron almacenados de manera segura y solo accesibles para el investigador principal. Las grabaciones de las entrevistas fueron destruidas una vez que se completó el análisis, y los nombres de los participantes fueron reemplazados por seudónimos en los informes de investigación para garantizar el anonimato.

Adicionalmente, se cumplió con los principios éticos establecidos en el Código de Ética Profesional de Investigadores en Ciencias Sociales y las normas internacionales sobre la protección de datos personales en investigaciones científicas, asegurando que todo el proceso fuera transparente, honesto y justo para los participantes.

De esta forma, la investigación se llevó a cabo respetando los derechos y el bienestar de los participantes, garantizando que sus contribuciones fueran utilizadas de manera ética y con el fin de mejorar los procesos del despacho contable DC.

Consentimiento Informado

Antes de comenzar con la recolección de datos, se aseguró que todos los participantes en la investigación comprendieran claramente el propósito, alcance y beneficios del estudio. Para ello, se proporcionó a cada participante un documento detallado de consentimiento informado, en el cual se explicaban de manera transparente los objetivos de la investigación, los procedimientos a seguir, el tipo de datos que se recolectarían, y cómo serían utilizados.

El consentimiento informado fue firmado por cada uno de los participantes de manera voluntaria, garantizando que su participación no estaba sujeta a ninguna forma de coacción o presión. Asimismo, se dejó claro que la participación en el estudio era completamente opcional y que los participantes podrían retirarse en cualquier momento sin que ello tuviera repercusiones negativas.

Este proceso de consentimiento no solo incluyó una explicación sobre la naturaleza del estudio, sino también sobre el manejo ético de los datos. Se garantizó que la información personal y profesional de los participantes sería tratada de manera confidencial, asegurando su anonimato en todos los informes derivados de la investigación. Además, se hizo énfasis en que los participantes tenían el derecho de acceder a los resultados del estudio una vez completado.

El consentimiento informado también incluyó detalles sobre la protección de sus derechos, asegurando que su participación en el estudio no implicaría ningún tipo de riesgo o daño personal, emocional o profesional.

De esta manera, se respetaron los principios éticos fundamentales y se garantizó que los participantes estuvieran plenamente informados y libres de cualquier tipo de presión antes de decidir su involucramiento en la investigación.

Confidencialidad y Anonimato

En cumplimiento con los principios éticos de confidencialidad y anonimato, toda la información recolectada durante la investigación fue tratada de manera estricta y segura. Para garantizar la privacidad de los participantes, se eliminaron todas las referencias personales o institucionales que

podieran vincular a los informantes con sus respuestas. Cada uno de los participantes fue asignado un código único, que se utilizó en lugar de sus nombres reales, para preservar su identidad.

Las grabaciones de audio y las notas de campo fueron almacenadas en un sistema digital protegido con contraseñas y acceso restringido, de manera que solo los investigadores autorizados pudieran acceder a los datos. Además, se garantizó que las transcripciones de las entrevistas y las observaciones no contenían ninguna información que pudiera identificar directamente a los informantes. Las citas textuales utilizadas en el análisis fueron cuidadosamente seleccionadas, respetando siempre el anonimato de los participantes.

Para reforzar la confidencialidad, también se aseguró que los documentos y los archivos digitales que contienen los datos sensibles fueran destruidos o eliminados de manera segura al finalizar la investigación, conforme a las mejores prácticas éticas y de protección de datos.

El tratamiento confidencial y anónimo de los datos permitió que los participantes compartieran su información de manera abierta y honesta, sin temor a repercusiones negativas, asegurando la integridad y fiabilidad de los datos obtenidos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo realizado en el despacho contable DC, sujeto de estudio. La recolección de datos se efectuó mediante cuatro entrevistas semiestructuradas, dirigidas al propietario y a tres colaboradoras clave del despacho contable DC, seleccionadas por su conocimiento y experiencia directa en las variables analizadas: control interno, eficiencia operativa y características propias de una empresa de servicios.

Adicionalmente, se realizó observación directa no participante de las actividades cotidianas y un análisis documental de los registros internos (manuales de procedimientos, reportes contables y controles administrativos). El trabajo de campo se desarrolló entre junio y noviembre de 2025, en las instalaciones del despacho contable DC ubicadas en Escuinapa, Sinaloa.

Los resultados se presentan conforme a las variables de estudio, integrando las percepciones de los participantes con la evidencia documental y observacional, y se contrastan con el marco teórico para su interpretación y discusión.

4.1 Características del despacho contable DC

El despacho contable DC (seudónimo utilizado para proteger la identidad de la empresa) analizado es una organización de carácter familiar con más de 35 años de trayectoria en el municipio de Escuinapa, Sinaloa. Fue fundado en 1987 por su actual propietario, quien, tras concluir su formación profesional en la Ciudad de México, decidió establecer su propio despacho contable DC en su ciudad natal. Desde sus inicios, el despacho se ha consolidado como un actor relevante en el ámbito contable local, brindando servicios a una cartera de exactamente 152 clientes, que incluyen personas físicas, personas morales, contribuyentes bajo el Régimen Simplificado de Confianza, arrendadores y prestadores de servicios profesionales.

A lo largo de los años, el despacho contable DC ha experimentado un crecimiento constante tanto en el número de clientes como en la complejidad de los servicios ofrecidos. Aunque en sus primeros años de operación la gestión era completamente manual, con el paso del tiempo se incorporaron herramientas tecnológicas, como el software Contalink y Compact, que han

permitido mejorar la eficiencia operativa y la gestión de la información. Sin embargo, a pesar de estos avances, aún existen desafíos significativos relacionados con la infraestructura tecnológica, la capacitación del personal y la estandarización de los procedimientos.

El despacho contable DC opera como negocio familiar, donde el propietario mantiene un control cercano de las operaciones diarias, lo que asegura la calidad y puntualidad en la prestación de los servicios. No obstante, esta estructura de gestión también presenta limitaciones, como la dependencia de una sola persona para la toma de decisiones clave y la falta de un sistema de control interno formalizado. Este modelo operativo, aunque efectivo a pequeña escala, se enfrenta a problemas de escalabilidad y eficiencia a medida que la demanda de servicios crece.

Servicios ofrecidos:

- **Contabilidad general:** Este servicio consiste en llevar la contabilidad de los clientes, registrando todas las transacciones financieras conforme a las normativas fiscales mexicanas. Es el servicio más solicitado por el despacho contable DC, utilizado principalmente por personas morales y personas físicas con actividad empresarial. La contabilidad general incluye la organización y clasificación de todos los movimientos contables del cliente, como ingresos, egresos, activos, pasivos y capital, siempre con un enfoque en la correcta declaración ante las autoridades fiscales.
- **Asesoría fiscal:** En este servicio, el despacho contable DC ofrece consultoría especializada en temas fiscales, ayudando a sus clientes a cumplir con sus obligaciones tributarias de forma eficiente. Incluye la preparación y presentación de declaraciones fiscales mensuales y anuales, y asesoría sobre la elección de regímenes fiscales que mejor se ajusten a las necesidades del contribuyente. Este servicio es particularmente demandado por contribuyentes bajo el Régimen Simplificado de Confianza, así como por prestadores de servicios profesionales que requieren un acompañamiento constante para mantenerse al día con las normativas fiscales cambiantes.
- **Auditoría fiscal y financiera:** Este servicio consiste en la realización de auditorías fiscales y financieras para asegurar que las empresas cumplan con la normativa fiscal vigente. En estas auditorías, se revisan los registros fiscales, las prácticas contables y la correcta aplicación de las

leyes fiscales. Es un servicio requerido principalmente por personas morales con una estructura organizacional más compleja, que necesitan una revisión exhaustiva de su situación financiera y fiscal. Este servicio también se utiliza para prevenir posibles problemas con las autoridades fiscales y para optimizar los procesos financieros internos.

- **Elaboración de declaraciones fiscales:** En este servicio, el despacho contable DC prepara y presenta las declaraciones fiscales mensuales y anuales de sus clientes. Esto incluye el cálculo y la presentación de impuestos como el Impuesto Sobre la Renta (ISR), el Impuesto al Valor Agregado (IVA), las declaraciones informativas y otros trámites relacionados. Es utilizado por todos los tipos de clientes, con una mayor demanda entre los arrendadores y las personas físicas, quienes requieren asistencia con la presentación oportuna y correcta de sus declaraciones fiscales.
- **Asesoría en la implementación de sistemas contables:** Este servicio ayuda a las empresas a implementar sistemas contables adecuados para la organización y control de sus operaciones financieras. Esto incluye desde la selección de software contable adecuado, hasta la formación del personal y la integración de las nuevas herramientas tecnológicas dentro de las operaciones diarias. Es especialmente solicitado por empresas que están en proceso de digitalización o expansión, ya que les permite mejorar la eficiencia de sus operaciones y tener un control más preciso y actualizado de sus registros contables.

Distribución de clientes por servicio:

- Contabilidad general: 68 clientes
- Asesoría fiscal: 45 clientes
- Auditoría fiscal y financiera: 10 clientes
- Elaboración de declaraciones fiscales: 20 clientes
- Asesoría en la implementación de sistemas contables: 9 clientes

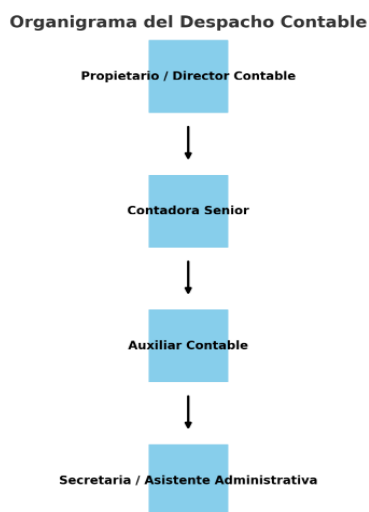
A lo largo de su historia, el despacho contable DC contable ha experimentado un crecimiento sostenido tanto en el número de clientes como en el personal contratado. Desde su fundación en 1987, con apenas 20 clientes y el propietario como único responsable, el despacho contable DC ha

alcanzado una cartera activa de 152 clientes. Este crecimiento ha sido impulsado por una estrategia organizacional basada en la confianza, la atención personalizada y el cumplimiento puntual de las obligaciones fiscales, características que han sido clave para consolidarse como un actor relevante en la comunidad de Escuinapa, Sinaloa.

En la actualidad, el despacho contable DC cuenta con un equipo de cuatro colaboradoras, quienes tienen antigüedades que van desde los 5 hasta los 17 años en la empresa. Este equipo ha sido fundamental para atender la creciente demanda de servicios contables y fiscales, así como para mantener la fidelidad de los clientes, quienes valoran la cercanía y el compromiso en la resolución de sus necesidades fiscales.

Sin embargo, uno de los principales retos organizativos del despacho contable DC radica en la dependencia de la supervisión directa del propietario, quien sigue siendo el pilar de la toma de decisiones y el control operativo. Esta dependencia ha generado una carga adicional en el propietario y limita la capacidad de delegar eficientemente tareas clave. La ausencia de un sistema estructurado y formal de control interno ha aumentado la vulnerabilidad del despacho contable DC, especialmente en situaciones de rotación de personal o en períodos de alta demanda. Este desafío es uno de los focos principales de la investigación, ya que el objetivo es identificar soluciones que permitan mejorar la eficiencia operativa del despacho contable DC, sin depender exclusivamente del tiempo y la supervisión directa del propietario.

Ilustración 1. Estructura organizacional del despacho contable DC

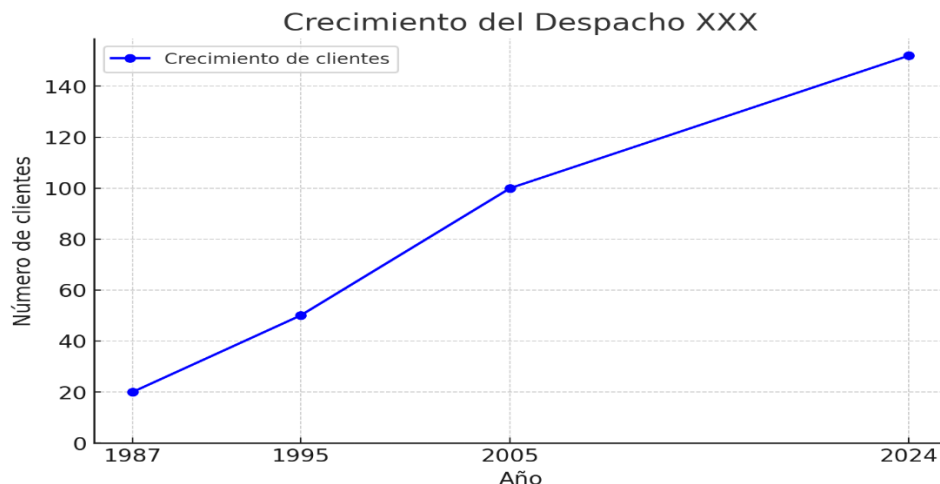


Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por el despacho (2025).

Línea de Crecimiento del Despacho DC

- 1987: Fundación – 20 clientes, 1 persona.
- 1995: 50 clientes, incorporación de primera auxiliar.
- 2005: 100 clientes, 3 trabajadoras.
- 2024: 152 clientes, 4 trabajadoras.

Figura 2. Crecimiento del número de clientes del despacho contable DC



Fuente: Elaboración propia, con base en registros internos del despacho (2025).

Contexto Organizacional y Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo realizado en el despacho contable DC se centra en comprender y mejorar los mecanismos de control interno, la eficiencia operativa y las áreas de oportunidad dentro de los procesos administrativos. Este enfoque se aborda desde varios ángulos, considerando los aspectos clave que impactan tanto la calidad del servicio como la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. A continuación, se detallan los principales temas tratados en el análisis:

1. Automatización de procesos:

Uno de los aspectos clave identificados en la investigación es la posibilidad de automatizar tareas repetitivas y administrativas dentro del despacho. Actualmente, el despacho contable DC sigue utilizando herramientas tradicionales, como hojas de Excel, para el registro de pagos y la gestión de documentos. Sin embargo, se vislumbra una oportunidad significativa para implementar soluciones tecnológicas que permitan optimizar estos procesos.

La automatización abarcar áreas como:

- Gestión de pagos y cobros: Implementación de sistemas que notifiquen automáticamente los vencimientos fiscales y la fecha de pago de impuestos, reduciendo el riesgo de incumplimientos por parte de los clientes.
- Seguimiento de vencimientos fiscales: Utilización de software especializado para alertar tanto a los colaboradores como a los clientes sobre fechas críticas, asegurando que las declaraciones fiscales y otros pagos sean presentados dentro de los plazos establecidos.
- Organización documental: La adopción de plataformas de almacenamiento en la nube y herramientas de gestión documental permitiría una mejor organización de archivos, accesibilidad inmediata a la información y reducción de la dependencia de documentos físicos.

2. Optimización de los procesos administrativos:

El análisis de los procesos administrativos se enfoca en evaluar la eficiencia con la que se gestionan los documentos, la comunicación con los clientes y la velocidad de respuesta ante solicitudes o trámites. A continuación, se identifican varias áreas clave para la optimización:

- Gestión de documentos: La revisión de los registros contables y fiscales sigue siendo manual en muchas áreas del despacho contable DC. Esto representa un obstáculo en términos de eficiencia, ya que la organización y el acceso a documentos se ven dificultados por la dispersión de la información en diversos formatos. Se recomienda implementar un sistema de gestión documental centralizado que permita acceder de manera rápida y sencilla a los archivos, evitando pérdidas de información y retrasos en los procesos.
- Comunicación con los clientes: El despacho contable DC aún depende de canales informales de comunicación, como WhatsApp y correos electrónicos, lo que dificulta el seguimiento eficiente de los trámites y genera confusión. Se sugiere adoptar plataformas de comunicación más estructuradas, como un CRM (Customer

Relationship Management), que permita hacer seguimiento a cada cliente y sus necesidades de manera ordenada.

- Control de tiempos de respuesta: El análisis reveló que los tiempos de respuesta ante solicitudes y tareas operativas no siempre son consistentes. Algunos clientes experimentan retrasos debido a la sobrecarga de trabajo de los colaboradores y la falta de herramientas de automatización. Mejorar la asignación de tareas y priorizar según la urgencia de cada solicitud podría optimizar estos tiempos.

3. Sostenibilidad organizacional:

La sostenibilidad organizacional en el despacho DC se refiere a la capacidad de mantener y expandir sus operaciones a lo largo del tiempo, asegurando la estabilidad y crecimiento del negocio. Esto involucra varios aspectos fundamentales:

- Capacitación continua: El despacho ha demostrado un compromiso con la actualización de sus colaboradores mediante la suscripción a cursos anuales de actualización fiscal y contable. Sin embargo, la implementación de nuevas tecnologías y la capacitación en el uso de estas herramientas es fundamental para asegurar que el personal esté bien preparado para asumir tareas más complejas. Se recomienda establecer un plan de formación continua más estructurado, que abarque tanto el desarrollo de habilidades técnicas como el uso de nuevas herramientas digitales.
- Retención de talento: La alta rotación de personal en algunos despachos contables es un desafío constante. En el caso del despacho contable DC, la retención de talento es afectada por la falta de un sistema formal de reconocimiento o incentivos. Implementar políticas claras de desarrollo profesional y planes de carrera podría mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación.
- Mejora continua: Se ha identificado que la falta de estandarización de procesos es un obstáculo para mejorar la eficiencia operativa. Para sostener el crecimiento del despacho contable DC, es crucial desarrollar manuales de procedimientos y protocolos claros para cada área, lo que garantizará que los procesos sean más

predecibles y menos dependientes de la memoria o experiencia individual de los colaboradores.

El análisis cualitativo de estos factores proporciona una visión detallada de las áreas críticas en las que el despacho contable DC mejora su eficiencia operativa, fortalecer su control interno y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. La integración de tecnologías, la mejora de los procesos administrativos y la capacitación constante son pasos clave hacia una mayor competitividad y capacidad de adaptación a un entorno fiscal y empresarial en constante cambio.

4.2 Resultados

Control Interno

El análisis y la recolección de datos sobre el control interno se realizaron mediante tres técnicas: entrevistas semiestructuradas, observación no participante y revisión documental. Las entrevistas se llevaron a cabo con tres informantes clave dentro del despacho contable DC, a quienes denominaremos E1, E2 y E3 para proteger su identidad. Estos informantes ocupan puestos clave en la estructura del despacho contable DC y tienen un conocimiento profundo sobre los procesos operativos.

4.3.1 Hallazgos Principales

A continuación, se exponen los resultados obtenidos a partir de las tres técnicas de recolección de información:

1. Entrevistas Semiestructuradas (E1, E2 y E3):

- Fortalezas:
 - Existe una red local operativa bien establecida para las comunicaciones internas.
 - Se utiliza un software contable actualizado (Contalink y Compact) que facilita el manejo de las operaciones contables.
 - Se emplea una hoja en la nube para el control de declaraciones, lo que permite un acceso más rápido y organizado a la información fiscal.

- Comunicación interna fluida entre los miembros del equipo, con roles y responsabilidades bien definidos.
- Debilidades:
 - Falta de manuales o protocolos escritos, lo que impide una estandarización formal de los procesos.
 - Ausencia de alertas automáticas para los vencimientos de pagos y obligaciones fiscales, lo que incrementa el riesgo de retrasos.
 - Capacitación desigual entre el personal, lo que genera inconsistencias en la calidad del servicio y en el manejo de herramientas contables.
 - Retrabajo derivado de la documentación incompleta o de los pagos tardíos de los clientes, lo que afecta la eficiencia operativa.
- 2. Observación No Participante:
 - Durante la observación directa, se notó que, aunque los procesos están organizados de manera funcional, no existe una estructura formalizada que permita automatizar el seguimiento de tareas críticas, como el vencimiento de pagos o la entrega de documentación. Los procedimientos dependen en gran medida de la supervisión manual y la experiencia del personal, lo que reduce la capacidad de intervención proactiva.
- 3. Revisión Documental:
 - Se revisaron los registros contables, manuales de procedimientos (cuando existen), y los reportes fiscales. La revisión documental confirmó que no se cuentan con protocolos estandarizados que guíen los procesos clave del despacho contable DC. La falta de documentos formales que establezcan las mejores prácticas ha llevado a la improvisación en algunos procedimientos y a la duplicación de tareas.

Análisis y Discusión de los Resultados

Los hallazgos obtenidos coinciden con las perspectivas teóricas expuestas por COSO (2013) y Kaplan y Norton (1996). Según estos autores, un sistema de control eficiente debe incluir

documentación formal, una capacitación continua y un monitoreo adecuado mediante indicadores que permitan la identificación temprana de problemas y la mejora continua.

- COSO (2013) enfatiza que los sistemas de control interno deben estar formalizados, con procedimientos claramente documentados para evitar la dispersión de tareas y mejorar la capacidad de reacción ante eventos inesperados. En este sentido, la falta de manuales y protocolos en el despacho contable DC de estudio refleja una debilidad significativa, ya que limita la estandarización y la capacidad de prevenir errores. La falta de formalización es una barrera crítica para el crecimiento ordenado y la mejora continua, lo que se alinea con los hallazgos que destacan la dependencia de métodos informales y la ausencia de estructura documentada.
- Kaplan y Norton (1996), por otro lado, subrayan la importancia de indicadores de desempeño para monitorear la eficiencia operativa. La ausencia de alertas automáticas y la capacitación desigual identificadas en este estudio revelan que el despacho contable DC no está utilizando herramientas tecnológicas de manera óptima para gestionar su carga de trabajo y garantizar un cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales. Esto refleja una falta de integración de los sistemas de control que permitiría optimizar los recursos y minimizar el riesgo de errores y retrasos.

En general, los resultados muestran que, si bien el despacho contable DC ha logrado operar con éxito durante muchos años, enfrenta desafíos importantes relacionados con la formalización de sus procesos, la capacitación continua del personal y la implementación de herramientas tecnológicas que podrían mejorar sustancialmente su eficiencia operativa y la gestión de riesgos. La integración de un sistema de control interno más robusto y automatizado podría ser clave para abordar estas debilidades y garantizar la sostenibilidad del servicio a largo plazo.

4.2.2 Eficiencia Operativa

A) Preguntas orientadoras de la entrevista

Las siguientes preguntas fueron utilizadas para guiar las entrevistas con los informantes clave, con el objetivo de obtener información sobre los factores que afectan la eficiencia operativa del despacho contable DC:

1. ¿Qué factores considera que más afectan su desempeño diario?
2. ¿Qué actividades le resultan más difíciles o demandantes en su trabajo?
3. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus funciones de forma eficiente?
4. ¿Cómo describiría la comunicación y coordinación con el resto del equipo?
5. ¿Qué sugerencias haría para mejorar la eficiencia del despacho contable DC?

B) Respuestas textuales relevantes

A continuación, se presentan algunas de las respuestas textuales más relevantes obtenidas de las entrevistas realizadas a los informantes E1, E2 y E3. Estas respuestas fueron seleccionadas por abordar directamente los puntos clave relacionados con la eficiencia operativa del despacho contable DC.

- E1: *"La carga de trabajo aumenta considerablemente durante los cierres fiscales, y aunque usamos un software contable, muchas tareas se realizan manualmente, lo que retrasa los procesos."*
- E2: *"Los clientes suelen entregar documentación fuera de plazo, lo que nos obliga a duplicar esfuerzos. Me parece que un sistema de alertas automáticas podría ayudarnos a gestionar mejor estos plazos."*
- E3: *"La comunicación es bastante buena dentro del equipo, pero a veces no todos estamos al tanto de los cambios de última hora, lo que genera ciertos desajustes. Una plataforma centralizada ayudaría mucho en ese sentido."*

Selección de las respuestas relevantes

Estas respuestas fueron seleccionadas por su relevancia para comprender los problemas clave que afectan la eficiencia operativa en el despacho contable DC. En el siguiente apartado, se presentarán estas respuestas dentro de una tabla, explicando por qué fueron consideradas relevantes para el análisis de la variable eficiencia operativa.

Pregunta	Respuesta Relevante	Razón para seleccionar
¿Qué factores considera que más afectan su desempeño diario?	"La carga de trabajo aumenta considerablemente durante los cierres fiscales, y aunque usamos un software contable, muchas tareas se realizan manualmente, lo que retrasa los procesos."	Esta respuesta revela cómo la dependencia de procesos manuales afecta negativamente la eficiencia operativa.
¿Qué actividades le resultan más difíciles o demandantes en su trabajo?	"Los clientes suelen entregar documentación fuera de plazo, lo que nos obliga a duplicar esfuerzos."	Se refiere a la falta de puntualidad de los clientes, lo que provoca sobrecarga en el despacho.
¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus funciones de forma eficiente?	"Un sistema de alertas automáticas podría ayudarnos a gestionar mejor estos plazos."	La respuesta sugiere la necesidad de herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa.
¿Cómo describiría la comunicación y coordinación con el resto del equipo?	"La comunicación es bastante buena dentro del equipo, pero a veces no todos estamos al tanto de los cambios de última hora."	Identifica una debilidad en la coordinación interna, lo que afecta la fluidez en los procesos operativos.

C) Principales factores identificados

Tabla 8: Principales hallazgos del diagnóstico organizacional del despacho contable DC

Categoría	Evidencia	Impacto	Sugerencia
Retrasos de clientes	“La traen un día casi al final...”	Retrabajo y presión operativa	Establecer políticas internas de recepción y cobro anticipado
Falta de alertas	“Sería como una alarma...”	Dificulta seguimiento	Implementar sistema de notificaciones
Dependencia manual	Uso intensivo de Excel y correo	Riesgo de errores	Automatización progresiva
Capacitación desigual	Formación reciente solo en parte del personal	Brechas en desempeño	Plan anual de actualización
Comunicación interna	“Todo se habla por WhatsApp”	Buena coordinación	Formalizar protocolos de comunicación

Fuente: Elaboración propia (2025).

4.2.3 Análisis Interpretativo

A partir de las entrevistas, la observación directa y la revisión de las herramientas internas, se identificaron tres factores principales que condicionan la eficiencia operativa del despacho contable DC. Estos factores son clave para comprender las barreras actuales que enfrenta el despacho y la necesidad de implementar mejoras sustanciales en su operativa diaria. A continuación, se detallan los factores identificados:

1. Cuellos de botella generados por clientes

Uno de los principales desafíos identificados es la gestión de los retrasos en la entrega de documentación y los pagos pendientes por parte de los clientes. Estos retrasos no solo comprometen los plazos fiscales establecidos, sino que también requieren realizar retrabajos que consumen recursos humanos y tiempo operativo adicional. Los informantes coinciden en que la eficiencia operativa se ve severamente afectada por estos retrasos, ya que las tareas deben ser repetidas para poder cumplir con los plazos establecidos. E2

menciona específicamente que, debido a estos retrasos, el despacho contable DC tiene que duplicar esfuerzos para cumplir con los requerimientos de los clientes, lo que incrementa considerablemente la carga de trabajo. Este factor externo, relacionado directamente con la gestión de los clientes, impacta de manera negativa en la capacidad del despacho contable DC para operar de forma eficiente.

2. Procesos críticos sin suficiente soporte automatizado

A pesar de que el despacho contable DC ha adoptado herramientas tecnológicas como el software Contalink y Compact, se observó que 6 tareas críticas siguen dependiendo en gran medida de métodos manuales, como hojas de cálculo y comunicaciones vía correo electrónico y WhatsApp. En las entrevistas, tanto E1 como E2 mencionaron la falta de "sistemas de alarma" o alertas automáticas para el seguimiento de plazos fiscales y otros requisitos críticos. La ausencia de automatización en estos procesos provoca un retraso en la gestión de las tareas, lo que genera una sobrecarga de trabajo durante los períodos fiscales más exigentes. Esto resalta la necesidad urgente de integrar un sistema de gestión automatizado que pueda facilitar la supervisión y el seguimiento de tareas, evitando la dependencia de procesos manuales que no solo son ineficientes sino propensos a errores humanos.

3. Capacitación técnica dispareja

Otro hallazgo relevante fue la desigualdad en la capacitación técnica del personal. Aunque el despacho contable DC promueve la capacitación continua mediante suscripciones a cursos de actualización, los resultados obtenidos durante las entrevistas indican que la formación no es homogénea entre los miembros del equipo. E3 destacó que la falta de capacitación actualizada en áreas clave, como la atención a los requerimientos fiscales, limita la capacidad de algunos miembros del equipo para afrontar tareas críticas durante los períodos fiscales de alta demanda. Esta disparidad en el nivel de conocimientos y habilidades entre los empleados representa una debilidad importante en la eficiencia operativa del despacho contable DC, ya que genera una dependencia excesiva de ciertos

colaboradores con más experiencia, mientras que otros carecen de las herramientas necesarias para desempeñarse de manera óptima.

4.3 Empresa de Servicios (Despacho Contable DC)

El despacho contable DC se caracteriza como una empresa de servicios profesionales cuya propuesta de valor se fundamenta en la prestación de actividades intangibles, altamente especializadas y centradas en el manejo confiable de la información financiera y fiscal de sus clientes. Tal como señalan Kotler y Keller (2016), las empresas de servicios dependen en gran medida de la experiencia percibida por el cliente, la calidad de la interacción y la consistencia en la entrega del servicio. En este caso, el despacho contable DC ha logrado consolidar una relación sólida con más de 150 clientes, sustentada en la atención personalizada, la confianza construida a lo largo de más de tres décadas y el cumplimiento puntual de las obligaciones fiscales.

Durante las entrevistas, las colaboradoras enfatizaron la importancia de la comunicación como un elemento central del funcionamiento del despacho contable DC. Una de ellas expresó que “tenemos buena comunicación... todo se habla por teléfono o por WhatsApp”, lo cual evidencia que la interacción continua es un componente esencial no solo para coordinar las actividades internas, sino también para mantener informados a los clientes y resolver dudas de manera oportuna. En las empresas de servicios como esta, el acompañamiento cercano y la asesoría constante se vuelven parte integral del valor que percibe el cliente, más allá de la entrega del producto final, como puede ser una declaración o un cálculo fiscal.

Las entrevistas también revelaron que las trabajadoras se sienten satisfechas con la distribución de responsabilidades y valoran el ambiente laboral, descrito como respetuoso, empático y colaborativo. La permanencia de una colaboradora durante más de 17 años, y de otra por más de 5, refleja estabilidad organizacional y una baja rotación, factores que fortalecen la memoria institucional y la continuidad operativa. Esta permanencia prolongada aporta también una ventaja competitiva, pues el conocimiento acumulado sobre procesos, clientes y normativas fiscales favorece la eficiencia cotidiana.

La observación directa permitió confirmar que la organización física de la oficina contribuye a la comunicación inmediata entre los miembros del equipo. La propietaria tiene un espacio privado al fondo del local, mientras que la contadora auxiliar y el asistente contable trabajan en estaciones contiguas, facilitando el intercambio verbal constante. La secretaria se ubica cerca de la entrada, donde recibe documentos, atiende llamadas y canaliza información a los demás colaboradores. Durante las visitas se observó un flujo continuo de mensajes y llamadas, así como micro coordinaciones verbales para distribuir tareas, verificar datos o resolver imprevistos. Este dinamismo es característico de las empresas de servicios, donde la simultaneidad de actividades requiere agilidad y comunicación inmediata.

El análisis documental mostró que el despacho contable DC cuenta con una base de datos en Excel que registra a más de 150 clientes activos, clasificándolos por nombre, régimen fiscal, antigüedad y obligaciones fiscales específicas. Dicho registro evidencia un crecimiento continuo en la última década, especialmente entre pequeños contribuyentes, prestadores de servicios profesionales y personas morales en expansión. Sin embargo, también se constató que la organización documental carece de una nomenclatura estandarizada, tanto en expedientes físicos como en carpetas digitales. Los formatos, plantillas y documentos internos no se encuentran consolidados en un repositorio único, lo que dificulta la búsqueda rápida de información y depende, en muchos casos, del conocimiento empírico de las colaboradoras con mayor antigüedad.

Aunque el despacho contable DC ha mantenido un desempeño estable y un crecimiento sostenido, los hallazgos evidencian la presencia de procesos informales, prácticas operativas transmitidas de manera verbal y una estructura que aún puede fortalecerse mediante la estandarización de procedimientos y la implementación de herramientas tecnológicas de organización interna. En el marco de las empresas de servicios, donde la calidad depende directamente de la interacción humana y de la organización interna, estas áreas de oportunidad representan un punto clave para incrementar la eficiencia operativa y la calidad del servicio en el mediano plazo.

4.3.1 Áreas críticas identificadas que afectan el funcionamiento óptimo:

El análisis cualitativo permitió detectar diversas áreas críticas que influyen directamente en la calidad del servicio y en la eficiencia operativa del despacho contable DC. La primera de ellas corresponde a la capacitación desigual entre las colaboradoras. Mientras una de ellas ha recibido formación reciente en el manejo de plataformas como Contalink y Compact, la otra no ha tenido acceso a procesos formales de actualización durante varios años. Esta brecha genera diferencias relevantes en el dominio técnico del equipo, lo que afecta la estandarización del trabajo, incrementa la dependencia hacia quienes poseen mayor conocimiento y limita la capacidad de reacción ante cambios en la normatividad fiscal o la operación del software contable. En empresas de servicios intensivas en conocimiento, como los despachos contables, esta falta de homogeneidad en las competencias del personal puede traducirse en retrasos, errores y una menor calidad en la atención al cliente.

Una segunda área crítica identificada es la ausencia de manuales y protocolos internos que regulen las actividades operativas del despacho contable DC. En caso de duda, las trabajadoras recurren a fuentes externas como videos de YouTube, páginas especializadas o el apoyo de colegas de otro despacho contable DC s. Esta práctica revela que no existe un repositorio formal de procedimientos, formatos o guías que orienten la ejecución de tareas específicas, lo que provoca improvisación, variaciones en la calidad del servicio y dependencia del conocimiento empírico. La falta de documentación estructurada también incrementa el riesgo de errores, especialmente en períodos fiscales de alta demanda, y limita la capacidad del despacho contable DC para capacitar de manera rápida y efectiva a nuevo personal.

La tercera área crítica corresponde a las limitaciones tecnológicas en la gestión interna. Aunque el despacho contable DC utiliza sistemas especializados como Compact y Contalink, gran parte del registro, control y seguimiento de actividades continúa realizándose mediante hojas de Excel, documentos dispersos y comunicación vía correo electrónico o WhatsApp. Esta coexistencia de herramientas digitales formales con prácticas operativas tradicionales dificulta la integración de la información, genera duplicidad de registros y reduce las posibilidades de automatización de tareas clave, como el seguimiento de vencimientos fiscales o la generación de reportes consolidada. En

términos operativos, esta combinación de herramientas fragmentadas impide que el despacho contable DC alcance un nivel más avanzado de eficiencia digital y limita su capacidad para responder con agilidad a picos de trabajo o a solicitudes urgentes de los clientes.

Estas áreas críticas, observadas a través de las entrevistas, la observación directa y la revisión documental, muestran la importancia de fortalecer los procesos internos del despacho a través de estrategias claras de capacitación continua, estandarización de procedimientos y modernización tecnológica. Su atención no solo impactaría en la eficiencia operativa, sino también en la satisfacción del cliente y en la sostenibilidad del despacho en un entorno fiscal cada vez más complejo y demandante.

Contexto Socioeconómico Local

El despacho contable DC se inserta dentro de un entorno socioeconómico caracterizado por una fuerte dependencia de actividades primarias y de micro, pequeñas y medianas empresas, lo cual influye directamente en la demanda de servicios profesionales contables. Escuinapa, al igual que otros municipios del sur de Sinaloa, presenta una estructura productiva dominada por actividades agrícolas, pesqueras, de comercio minorista y servicios básicos, sectores que históricamente han mostrado altos niveles de informalidad y limitaciones en la adopción de tecnologías administrativas.

Según datos del INEGI derivados del Censo Económico 2019, más del 95 por ciento de las unidades económicas en México son microempresas, proporción que se replica en entidades como Sinaloa y sus municipios. En el caso del sector servicios, este representa aproximadamente el 70 por ciento del empleo formal a nivel nacional, lo que refleja la importancia estratégica de los despachos contables como intermediarios entre las empresas y el sistema fiscal. En municipios como Escuinapa, donde la estructura empresarial es mayormente familiar y de pequeña escala, los despachos contables desempeñan un rol esencial al ofrecer asesoría especializada, garantizar el cumplimiento normativo y facilitar la transición hacia la formalidad económica.

El análisis del Censo de Población y Vivienda 2020 muestra que, en Escuinapa, alrededor del 60 por ciento de la población económicamente activa se encuentra ocupada en actividades con alto grado de informalidad, lo cual incrementa la necesidad de servicios contables orientados a la regularización fiscal y al acompañamiento en trámites administrativos. A pesar de ello, no existen registros públicos actualizados sobre el número exacto de despachos contables DC establecidos en el municipio. Esta ausencia de datos refleja una limitación común en localidades pequeñas, donde la actividad profesional se desarrolla principalmente en el sector privado sin obligación de registro municipal más allá del trámite de licencias de operación.

No obstante, la importancia de estas empresas es evidente cuando se observa la composición del sistema productivo local. El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) 2024 reporta que, en Escuinapa, aproximadamente el 88 por ciento de los negocios pertenecen al sector comercio y servicios, segmentos que requieren apoyo permanente para la presentación de declaraciones, cumplimiento de obligaciones del IMSS, elaboración de nóminas, gestión de facturación electrónica y trámites ante el SAT. En este escenario, los despachos contables se convierten en un pilar fundamental para mantener la actividad económica formal, facilitar el acceso a financiamiento y promover la estabilidad operativa de las MiPyMEs.

El entorno socioeconómico local también influye en los desafíos que enfrentan los despachos. La escasa digitalización, la limitada cultura fiscal de algunos contribuyentes y la dependencia de prácticas administrativas tradicionales generan mayores cargas de trabajo para las oficinas contables. Estas condiciones obligan a los despachos a desarrollar estrategias de adaptación continua, inversión en capacitación y fortalecimiento de sus procesos internos para responder con eficiencia a un mercado que exige servicios cada vez más ágiles y tecnológicamente actualizados.

4.4 Matriz de consistencia

Objetivo principal:

Diseñar e implementar estrategias de control que fortalezcan la eficiencia operativa en un despacho contable de servicios ubicado en Escuinapa, Sinaloa.

Pregunta principal:

¿Cómo se diseñan e implementan estrategias de control para mejorar la eficiencia operativa en un despacho contable de servicios?

Objetivos Específicos

Control

4. Identificar los mecanismos de control actualmente utilizados en el despacho contable DC.
5. Determinar las limitaciones y áreas de oportunidad en los procesos administrativos internos.
6. Diseñar estrategias de control orientadas a fortalecer el seguimiento de operaciones y la gestión documental.

Eficiencia

7. Analizar los factores que afectan la eficiencia operativa del despacho DC en relación con la entrega oportuna de servicios.
8. Analizar los factores que afectan la eficiencia operativa de los procesos administrativos y contables.
9. identificar determinar analizar evaluar cómo la gestión de recursos humanos y tecnológicos influye en la calidad del servicio y la competitividad del despacho DC.

Objetivos secundarios	Autores	Técnicas de recolección de datos	Resultados del trabajo de campo	Conclusiones por objetivo	Conclusión por variable
CONTROL INTERNO					
Analizar el control interno del despacho contable DC	COSO (2013); Anthony y Govindarajan (2007); Fayol (1916); Santillana (2020); Schmidt et al. (2018); Viteri y Flores (2018).	Entrevista semiestructurada, observación no participante y análisis documental.	El despacho contable DC opera con prácticas de control interno basadas en la experiencia del personal y la supervisión directa de la titular. No existen manuales de procedimientos ni protocolos formalizados. El control de recepción de documentos, seguimiento de pagos y cumplimiento fiscal se realiza mediante hojas de Excel y comunicación informal, lo que genera dispersión de información y retrabajo.	El control interno existente es funcional, pero empírico y reactivo. Permite cumplir con las obligaciones fiscales, aunque presenta debilidades estructurales al no contar con procedimientos documentados ni mecanismos automatizados de seguimiento.	El control interno del despacho contable es informal y dependiente de la experiencia, lo que evidencia la necesidad de formalizar procesos para fortalecer la eficiencia operativa.
EFICIENCIA OPERATIVA					

<p>Evaluar la eficiencia operativa del despacho en el cumplimiento de sus funciones y obligaciones fiscales.</p>	<p>Anthony y Govindarajan (2007); Kaplan y Norton (1996); Chiavenato (2007); Robbins y Coulter (2014).</p>	<p>Entrevista semiestructurada, observación no participante y análisis documental.</p>	<p>Antes de la implementación de estrategias de control, los procesos clave se gestionaban de manera dispersa, generando retrasos en la entrega de documentación, pagos tardíos y retrabajo. Tras la implementación de WhatsApp Business y el Manual de Procedimientos, se observó una mejora en la organización de la información, seguimiento de pagos y reducción de incidencias operativas.</p>	<p>La eficiencia operativa era aceptable, pero limitada por la falta de estandarización y automatización. Las estrategias implementadas permitieron optimizar el uso del tiempo, mejorar la coordinación interna y disminuir errores administrativos.</p>	<p>La eficiencia operativa mejora cuando se fortalecen los mecanismos de control interno, se centraliza la comunicación y se formalizan los procesos administrativos.</p>
<p>EMPRESA DE SERVICIOS (DESPACHO CONTABLE DC)</p>					
<p>Caracterizar al despacho contable como una empresa de servicios, destacando su modelo de</p>	<p>Kotler y Keller (2016); Chiavenato (2007); Robbins y Coulter (2014).</p>	<p>Entrevista semiestructurada, observación no participante y análisis documental.</p>	<p>El despacho opera como una empresa de servicios intensiva en conocimiento, donde la atención personalizada, la confianza y la cercanía con los</p>	<p>La atención personalizada fortalece la percepción del servicio y la fidelidad del cliente, aunque incrementa la carga</p>	<p>El despacho contable, como empresa de servicios, depende del capital humano y la confianza del cliente, lo que hace</p>

atención personalizada y su relación con los clientes locales.			clientes son factores clave. Mantiene una cartera estable de clientes gracias al trato directo, cumplimiento fiscal oportuno y reputación local.	operativa cuando no se apoya en procesos organizacionales formalizados.	indispensable fortalecer su organización interna.
Determinar mejoras factibles desde el enfoque organizacional y tecnológico, alineadas con la naturaleza del despacho como prestador de servicios contables.	COSO (2013); Kaplan y Norton (1996); Santillana (2020); Kotler y Keller (2016).	Entrevista semiestructurada, observación no participante y análisis documental.	Se implementó la centralización de la comunicación mediante WhatsApp Business y un Manual de Procedimientos para la recepción de documentos y seguimiento de pagos. Estas acciones mejoraron la trazabilidad de la información, redujeron el retrabajo y facilitaron el control de procesos críticos.	Las mejoras propuestas resultan viables, de bajo costo y coherentes con la naturaleza del despacho, demostrando que es posible fortalecer la eficiencia operativa sin inversiones complejas.	La implementación de estrategias organizacionales simples y herramientas tecnológicas accesibles fortalece el control interno y la eficiencia operativa del despacho contable.

4.5 Propuesta de mejora

Diagnóstico General del Despacho Contable DC

El análisis integral del despacho contable DC, basado en entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión documental, permitió identificar una serie de elementos clave que influyen en su funcionamiento actual. Los resultados muestran una organización con fortalezas sólidas que han permitido sostener más de tres décadas de operación continua, pero también con debilidades estructurales que limitan su eficiencia operativa y su capacidad de adaptación al entorno fiscal y tecnológico contemporáneo.

Uno de los principales hallazgos es la fuerte confianza y lealtad que los clientes mantienen hacia el despacho contable DC. La atención personalizada, el trato cercano y el cumplimiento puntual de las obligaciones fiscales han consolidado una relación estable con más de 150 contribuyentes activos. A ello se suma la amplia experiencia de la titular, quien cuenta con más de 35 años en el ámbito contable y fiscal, lo que representa un activo invaluable para la toma de decisiones y la resolución de situaciones complejas. Asimismo, se observó que el personal accede a capacitación continua, especialmente en temas de actualización fiscal, lo que contribuye a mantener un nivel adecuado de dominio técnico en las tareas diarias.

Pese a estas fortalezas, las debilidades identificadas representan riesgos operativos que influyen directamente en la eficiencia y sostenibilidad del despacho contable DC. La comunicación interna y externa carece de un canal unificado, lo que ocasiona dispersión de información, pérdida de mensajes y confusión en la gestión de documentos y solicitudes. Los clientes envían documentación por vías diversas como WhatsApp, correo electrónico o de manera física, sin que exista un procedimiento institucional para el registro y control de recepción. Esta falta de estandarización provoca retrasos, retrabajos y un incremento en la carga administrativa del equipo. La revisión documental también evidenció que el seguimiento de pagos y cobros se realiza mediante hojas de Excel sin automatización ni alertas, lo que dificulta la gestión de la liquidez y aumenta el riesgo de omisiones o errores. Un aspecto crítico es la alta dependencia de la titular para la supervisión, aprobación de procesos y toma de decisiones, lo que representa un cuello de botella estructural y limita la delegación efectiva dentro del equipo.

El diagnóstico permite comprender que la ausencia de procedimientos formalizados y de herramientas tecnológicas integradas provoca duplicación de esfuerzos, pérdida de información y una elevada carga operativa. Esta situación repercute de forma directa en la eficiencia del despacho contable DC y constituye un argumento fundamental para la necesidad de implementar estrategias de control interno más robustas.

Para complementar el análisis se elaboró un estudio FODA, el cual ofrece una visión global del estado situacional del despacho contable DC. Las fortalezas se concentran en la experiencia técnica del equipo, la estabilidad laboral interna y la confianza de los clientes. Estas condiciones proporcionan una base sólida para el crecimiento. Las oportunidades externas incluyen la creciente formalización de negocios en la región, el incremento en la demanda de servicios contables especializados y la posibilidad de aprovechar herramientas digitales para optimizar procesos y expandir servicios.

Sin embargo, las debilidades identificadas, como la falta de procedimientos formales, la comunicación dispersa y la dependencia de la figura de la titular, representan limitantes significativas para aprovechar dichas oportunidades. Asimismo, el despacho contable DC enfrenta amenazas como la competencia de oficinas con mayor automatización, los constantes cambios normativos que exigen respuestas rápidas y la posible elevación de costos derivados de la falta de digitalización.

En conjunto, el diagnóstico general muestra un despacho contable DC con una base sólida, reconocido en su comunidad y con un equipo estable, pero que requiere modernizar sus procesos internos, fortalecer su control operativo y adoptar herramientas tecnológicas que permitan mejorar la eficiencia y reducir la dependencia del trabajo manual. Este análisis constituye el punto de partida para justificar la propuesta de mejora planteada en el siguiente capítulo.

Fortalezas

- Confianza y lealtad de los clientes: El despacho contable DC ha logrado fidelizar a una base de clientes sólida, destacándose por la atención personalizada y el cumplimiento puntual de las obligaciones fiscales.

- Experiencia de la titular: La titular del despacho contable DC tiene más de 35 años de experiencia, lo que le ha permitido desarrollar una comprensión profunda del entorno fiscal y contable.
- Cumplimiento puntual de las obligaciones fiscales: El despacho contable DC cumple con sus obligaciones fiscales de manera oportuna, lo que genera confianza en sus clientes.
- Capacitación continua en materia contable: El personal cuenta con capacitación regular, lo que contribuye a mantener actualizado el conocimiento contable.

Debilidades

A pesar de las fortalezas mencionadas, el análisis también reveló importantes debilidades estructurales que limitan la capacidad del despacho contable DC para operar con mayor eficiencia y sostenibilidad. A continuación, se presentan las principales debilidades identificadas:

Aspecto	Descripción	Evidencia
Comunicación interna y externa	El despacho contable DC carece de un canal unificado de comunicación con los clientes. Se utilizan números personales, correos y mensajes por diferentes vías, lo que provoca pérdida de información y confusión.	Entrevistas con colaboradoras y observación directa.
Control de recepción documental	No existe un procedimiento estandarizado para la entrega y registro de documentos contables. Algunos clientes entregan por WhatsApp, otros por correo o físicamente, sin control de fechas.	Revisión documental y entrevistas.

Seguimiento de pagos	El registro de cobros se realiza en hojas de Excel sin control automatizado ni alertas. Esto provoca retrasos y dificulta la gestión de liquidez.	Observación y análisis de registros.
Dependencia de la titular	La mayoría de las decisiones y supervisión de procesos recae en la titular, lo que genera sobrecarga y riesgo operativo.	Entrevista a la titular y colaboradoras.

El diagnóstico revela que la falta de procedimientos formales y de una comunicación centralizada genera retrabajo, duplicación de esfuerzos y pérdida de información, lo que afecta directamente la eficiencia operativa.

FODA Despacho contable DC

Para obtener una visión completa del estado del despacho, se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que se presenta a continuación:

Fortalezas	Oportunidades
- Experiencia sólida de la titular.	- Creciente demanda de servicios contables debido a la formalización de negocios.
- Lealtad de los clientes.	- Posibilidad de expandir los servicios utilizando herramientas digitales.
- Buen clima laboral y estabilidad del equipo.	- Implementación de tecnologías para mejorar la eficiencia operativa.

Debilidades	Amenazas
- Falta de procedimientos formales documentados para las actividades operativas.	- Competencia creciente de despachos más digitalizados.
- Comunicación dispersa con los clientes mediante canales no centralizados.	- Cambios normativos constantes que requieren una actualización rápida.
- Ausencia de un sistema estructurado para el control y seguimiento de pagos. - Dependencia del conocimiento empírico del personal para la ejecución de procesos. - Limitada trazabilidad en la recepción de documentos y cumplimiento de plazos fiscales.	- Aumento de costos operativos debido a la falta de automatización.

Modelo de Gestión

El modelo de gestión que actualmente opera en el despacho contable DC se caracteriza por ser funcional, empírico y predominantemente reactivo. A lo largo de sus más de treinta años de actividad, el despacho contable DC ha construido sus procesos y formas de trabajo a partir de la experiencia acumulada de la titular y del aprendizaje cotidiano del personal. Sin embargo, esta evolución no ha derivado en la formalización de procedimientos estandarizados ni en la implementación de sistemas automatizados que permitan gestionar los flujos de trabajo de manera eficiente.

La toma de decisiones estratégicas y operativas recae en la titular, quien funge como figura central en la supervisión, aprobación y resolución de actividades clave. Esta centralización, aunque garantiza control y precisión, genera un alto nivel de dependencia que se traduce en cuellos de botella operativos, especialmente durante los periodos de mayor carga fiscal, como los cierres mensuales y anuales. La necesidad de consultar constantemente a la titular ralentiza la toma de decisiones, limita la autonomía del personal y aumenta el riesgo de saturación laboral.

El trabajo diario se sustenta principalmente en la comunicación verbal y en intercambios inmediatos por teléfono o mensajes, sin registros formales que permitan dar seguimiento sistemático a las tareas o a los compromisos con los clientes. Esta dinámica informal contribuye a resolver situaciones de manera rápida, pero dificulta la trazabilidad de la información y la delegación efectiva. La ausencia de manuales, protocolos y flujos de trabajo documentados hace que gran parte del conocimiento sobre los procesos se encuentre implícito en la práctica y en la experiencia individual, lo que incrementa la vulnerabilidad ante cambios de personal o ausencias temporales.

Asimismo, aunque el despacho contable DC utiliza software contable como Contalink y Compact, el modelo de gestión no incorpora herramientas tecnológicas orientadas a la automatización de tareas administrativas, como el control de vencimientos fiscales, la organización documental estandarizada o el seguimiento de pagos. En lugar de ello, se continúa dependiendo de hojas de cálculo, registros manuales y sistemas de comunicación dispersos. Esta falta de integración digital

limita la capacidad del despacho contable DC para anticipar problemas, gestionar eficientemente los tiempos de operación y minimizar el retrabajo derivado de documentación incompleta o entregada fuera de plazo por parte de los clientes.

En síntesis, el modelo de gestión adoptado por el despacho contable DC es efectivo en términos de atención personalizada y cumplimiento fiscal, pero presenta importantes limitaciones operativas derivadas de la informalidad de sus procesos, la centralización de decisiones y la falta de herramientas automatizadas. Estas características explican la necesidad de implementar un sistema de control interno formal y estrategias de mejora que permitan transitar hacia un modelo de gestión más eficiente, sostenible y resiliente ante los cambios del entorno fiscal y tecnológico.

Debilidades Seleccionadas para la Propuesta de Mejora

Las debilidades seleccionadas para la propuesta de mejora corresponden a aquellas identificadas previamente en el análisis FODA y que impactan de manera directa en la eficiencia operativa del despacho contable DC. Se optó por priorizar aquellas debilidades cuyo abordaje permite obtener resultados visibles en el corto plazo, mejorar la organización interna y reducir el retrabajo operativo.

1. Falta de manuales y protocolos internos

La ausencia de procedimientos formales y documentados limita la consistencia en la ejecución de las actividades operativas, genera dependencia del conocimiento empírico del personal y dificulta la estandarización de los procesos. Esta debilidad afecta directamente la eficiencia operativa al propiciar variaciones en la forma de trabajo y errores administrativos. Para atender esta situación, la propuesta de mejora contempla la elaboración e implementación de un Manual de Procedimientos Operativos que permita estandarizar los procesos clave del despacho contable DC y asegurar que todos los integrantes del equipo actúen bajo criterios uniformes.

2. **Comunicación dispersa con los clientes**

La utilización de múltiples canales informales para la comunicación con los clientes provoca confusión, pérdida de información y dificultades para dar seguimiento oportuno a la recepción de documentos y pagos. Esta debilidad incrementa el retrabajo y reduce la trazabilidad de los procesos administrativos. Como estrategia de mejora, se propone la implementación de WhatsApp Business como canal institucional de comunicación, con el fin de centralizar mensajes, documentos y recordatorios, facilitando la gestión de la información y fortaleciendo el control operativo.

3. **Dependencia de la titular para la toma de decisiones y ejecución de procesos**

La concentración de decisiones operativas y de supervisión en la titular del despacho contable DC genera sobrecarga de trabajo y limita la capacidad del despacho contable DC para operar de manera eficiente, especialmente en periodos de alta demanda fiscal. Esta dependencia dificulta la delegación de tareas y la continuidad de los procesos. Para mitigar esta debilidad, la propuesta de mejora considera la delegación gradual de responsabilidades, apoyada en protocolos claros y procedimientos documentados, lo que permitirá distribuir las tareas de forma más equitativa y reducir la carga operativa de la titular.

Las debilidades descritas constituyen la base sobre la cual se estructura la propuesta de mejora presentada en el apartado siguiente, ya que su atención permite fortalecer el control interno y mejorar la eficiencia operativa del despacho contable DC.

Limitaciones del Estudio

El presente estudio se enfocó en analizar las debilidades más críticas que afectan el funcionamiento del despacho contable DC, con el objetivo de proponer mejoras viables dentro del periodo establecido por la universidad para la elaboración del trabajo de titulación. Este enfoque implicó dejar fuera otros aspectos relevantes que, aunque identificados durante el diagnóstico, no pudieron ser abordados en profundidad debido a restricciones metodológicas y de tiempo.

Una de las principales limitaciones fue la imposibilidad de abarcar todas las debilidades detectadas en el análisis FODA. El despacho contable DC presenta necesidades diversas en materia de infraestructura tecnológica, formalización de procesos, gestión administrativa y planificación estratégica; sin embargo, la investigación priorizó aquellas áreas directamente vinculadas con el control interno, la eficiencia operativa y la comunicación con los clientes. Esto permitió obtener resultados claros y útiles, aunque no representa una evaluación integral de todos los procesos del despacho contable DC.

Otra limitación relevante fue el enfoque centrado principalmente en los aspectos operativos y comunicacionales. La investigación no profundizó en áreas como la evaluación financiera, la estructura de costos, la rentabilidad del negocio o la gestión de recursos humanos, debido a que estas líneas de análisis excedían el alcance definido para el estudio. De igual manera, no fue posible aplicar instrumentos de medición cuantitativa que permitieran complementar los hallazgos con indicadores numéricos de eficiencia, debido al carácter cualitativo del diseño metodológico.

Asimismo, el tiempo disponible para el trabajo de campo restringió la posibilidad de realizar entrevistas adicionales, evaluar variaciones estacionales en la carga de trabajo o aplicar pruebas piloto de los sistemas de control propuestos. Aun así, la información recopilada a través de entrevistas, observación directa y revisión documental resultó suficiente para construir un diagnóstico sólido y fundamentar las propuestas de mejora.

Resultados derivados de la observación directa

Durante el trabajo de campo se realizó observación directa no participante en el despacho contable DC, lo que permitió identificar prácticas operativas, dinámicas organizacionales y condiciones físicas que influyen en el desempeño del despacho. Los hallazgos observados complementan la información obtenida mediante entrevistas y análisis documental, y aportan evidencia empírica sobre el funcionamiento cotidiano de la organización.

En relación con la organización interna, se observó que las funciones del personal se encuentran definidas de manera empírica. La titular del despacho supervisa las operaciones generales y atiende

a los clientes clave, mientras que la segunda contadora se encarga de la elaboración de declaraciones y reportes fiscales. El auxiliar contable apoya en la captura de información y control de documentos, y la secretaria gestiona la agenda y la comunicación con los clientes. No obstante, estas funciones no se encuentran formalizadas en documentos o manuales, lo que confirma la dependencia del conocimiento tácito del personal.

Respecto al uso de tecnología, la observación evidenció el empleo de software contable especializado como Contalink y Compaq para la gestión fiscal; sin embargo, el seguimiento de obligaciones, pagos y recepción de documentos se realiza principalmente mediante hojas de cálculo y comunicación informal a través de WhatsApp y correo electrónico. La ausencia de un sistema integrado de gestión genera dispersión de la información y dificulta la trazabilidad de los procesos administrativos.

En cuanto al control documental, se observó que los expedientes físicos se encuentran organizados por cliente en carpetas, mientras que el respaldo digital es parcial y carece de un sistema formal de clasificación. Esta situación incrementa el riesgo de pérdida de información y retrabajo, especialmente en periodos de alta carga operativa.

La comunicación interna se caracteriza por ser fluida y cercana, basada principalmente en interacciones verbales y mensajería instantánea. Aunque esta dinámica favorece la coordinación cotidiana, también limita el registro sistemático de acuerdos y tareas, lo que dificulta el seguimiento formal de actividades.

En relación con la atención a clientes y el cumplimiento de plazos, se observó un trato personalizado y una relación de confianza; sin embargo, la recepción tardía de documentación por parte de algunos clientes genera presión operativa y reprogramación constante de actividades. Asimismo, se constató la inexistencia de sistemas automatizados de recordatorios, lo que obliga al personal a depender de controles manuales para el seguimiento de fechas fiscales.

Finalmente, la observación permitió identificar un clima laboral positivo, caracterizado por relaciones cordiales, comunicación respetuosa y liderazgo empático por parte de la titular. No

obstante, también se detectó una capacitación desigual, ya que solo una de las colaboradoras ha recibido actualización reciente en herramientas tecnológicas, lo que genera brechas en el desempeño operativo.

Estos hallazgos observados coinciden con la información recabada mediante entrevistas y análisis documental, y confirman la necesidad de fortalecer el control interno y la eficiencia operativa mediante la formalización de procedimientos y la implementación de herramientas tecnológicas de apoyo (ver Anexo 2).

4.6 Propuesta de mejora: diagnóstico y diseño del sistema de comunicación y control operativo

Diagnóstico general del despacho contable DC

A partir del análisis de los resultados obtenidos mediante las entrevistas semiestructuradas, la observación directa y la revisión documental, se identificaron condiciones organizacionales y operativas que influyen de manera directa en la eficiencia operativa del despacho contable DC. El diagnóstico evidencia que, si bien el despacho contable DC mantiene un adecuado cumplimiento de sus obligaciones fiscales y una relación de confianza con sus clientes, su operación interna presenta áreas de oportunidad relacionadas con la estandarización de procesos, la gestión de la información y la distribución de responsabilidades.

El análisis permitió identificar que la ausencia de procedimientos formales y documentados ha propiciado que muchas actividades operativas dependan del conocimiento empírico del personal y de la experiencia de la titular, lo que genera variaciones en la ejecución de los procesos y dificulta la delegación de tareas. Asimismo, la comunicación con los clientes y al interior del despacho contable DC se realiza a través de múltiples canales informales, lo que limita la trazabilidad de la información, incrementa el retrabajo y dificulta el control oportuno de la documentación y los pagos pendientes.

Estas condiciones operativas se ven acentuadas por una limitada integración tecnológica, ya que, aunque el despacho contable DC utiliza herramientas digitales como software contable, una parte

significativa de los procesos continúa gestionándose de manera manual, principalmente mediante hojas de cálculo y comunicación no estructurada. Esta situación reduce la capacidad del despacho contable DC para organizar de manera eficiente su carga operativa, especialmente en periodos de alta demanda fiscal.

En este contexto, el diagnóstico general evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno mediante la formalización de procedimientos y la centralización de la comunicación, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y reducir la dependencia de la titular en la ejecución y supervisión de las actividades diarias.

Modelo de gestión observado en el despacho contable DC

El modelo de gestión observado en el despacho contable DC se caracteriza por un enfoque funcional con predominio de prácticas reactivas. Aunque la organización ha incorporado herramientas tecnológicas para el cumplimiento de sus funciones fiscales y contables, la ausencia de procesos estandarizados y de un sistema formal de comunicación limita la transición hacia un modelo de gestión más estructurado y proactivo.

La comunicación interna y externa se desarrolla principalmente mediante interacciones verbales y canales informales, lo que dificulta el seguimiento sistemático de las actividades y favorece la duplicación de tareas. Esta forma de gestión condiciona la capacidad del despacho contable DC para anticipar contingencias, planificar el uso eficiente de los recursos y mantener un control continuo sobre los procesos operativos.

Kaplan y Norton (1996) señalan que un modelo de gestión eficiente requiere la integración de sistemas estandarizados, flujos de trabajo claramente definidos y herramientas tecnológicas que permitan el control y seguimiento de las actividades críticas. En el caso del despacho contable DC analizado, la dependencia del conocimiento empírico y la informalidad en los procesos operativos refuerzan un esquema de gestión que responde a los problemas conforme surgen, en lugar de prevenirlos mediante mecanismos de control interno más robustos.

Este diagnóstico justifica la implementación de un sistema de comunicación institucional y de control operativo, orientado a centralizar la información, estandarizar los procesos y fortalecer la eficiencia operativa del despacho contable DC, lo cual constituye la base de la propuesta de mejora desarrollada en los apartados siguientes.

Objetivo de la Propuesta

El objetivo central de la propuesta es diseñar e implementar estrategias de control que permitan fortalecer la eficiencia operativa del despacho contable DC mediante la unificación de los canales de comunicación y la documentación estandarizada de los procesos internos. Esta meta responde a las necesidades detectadas durante el diagnóstico, donde se evidenció que la dispersión en los medios de comunicación, la ausencia de protocolos formales y la dependencia de procedimientos empíricos generan retrasos, retrabajos y riesgo operativo.

La propuesta busca establecer una estructura organizativa más sólida que facilite la coordinación entre los integrantes del despacho contable DC, mejore la trazabilidad de la información y reduzca la carga de trabajo asociada a la supervisión manual. La unificación de los canales de comunicación permitirá centralizar la interacción con los clientes, evitar duplicación de mensajes y asegurar un control adecuado sobre los plazos fiscales y administrativos. De igual manera, la elaboración de documentos estandarizados, como manuales de procedimientos, formatos de control y guías operativas, contribuirá a homogenizar las actividades del despacho contable DC, disminuir la variabilidad en la ejecución de tareas y garantizar que todo el personal cuente con referentes claros para desempeñar sus funciones.

Con esta propuesta se busca no solo resolver las debilidades actuales, sino también sentar las bases para un modelo de gestión más eficiente, escalable y sostenible, capaz de adaptarse a las exigencias normativas y tecnológicas del entorno contable actual.

Justificación

A partir del diagnóstico general realizado en el despacho contable DC, se identificó que una de las principales causas de ineficiencia operativa es la dispersión de la información y la ausencia de

procedimientos formales que guíen las actividades diarias. Los colaboradores reciben documentos, solicitudes y consultas a través de distintos canales, como números personales, correos electrónicos y mensajes por WhatsApp, lo que ocasiona pérdida de información, duplicación de tareas, retrasos en la gestión y errores en el control de pagos y vencimientos fiscales. Esta falta de estandarización afecta de manera directa la eficiencia del despacho contable DC, especialmente en periodos de alta carga laboral, como cierres mensuales o anuales.

Ante esta problemática, se diseñó e implementó una estrategia basada en dos acciones centrales: la creación de un canal único de comunicación institucional mediante WhatsApp Empresarial y la elaboración del primer Manual de Procedimientos del despacho contable DC, enfocado inicialmente en dos procesos críticos: la recepción y registro de documentos contables, y el control y seguimiento de los pagos de honorarios. Estas acciones fueron desarrolladas entre septiembre y octubre de 2025 y representan el primer esfuerzo formal del despacho contable DC por institucionalizar sus procesos y optimizar la organización de la información. Los resultados preliminares muestran mejoras en la trazabilidad de los documentos, en la claridad de la comunicación con los clientes y en la distribución de tareas entre los colaboradores. Descripción de las acciones implementadas

Unificación de la comunicación mediante WhatsApp Empresarial

Con el propósito de centralizar la comunicación y eliminar la dispersión de mensajes, se habilitó un número corporativo exclusivo del despacho contable DC para su uso a través de WhatsApp Business. Esta herramienta permitió organizar y clasificar la información mediante el uso de etiquetas automáticas que identifican el tipo de mensaje recibido, como documentos fiscales, consultas, comprobantes de pago y recordatorios. Además, se configuraron respuestas automáticas que confirman de inmediato la recepción de documentos y notifican a los clientes las fechas límite de presentación de sus obligaciones fiscales.

La titular del despacho contable DC, junto con una colaboradora responsable del área de recepción, recibió capacitación específica sobre el uso de WhatsApp Empresarial, a fin de asegurar una correcta administración del sistema y una operación uniforme. Como parte de esta

implementación, se estableció un horario formal de atención digital y una política de respuesta máxima de 24 horas, garantizando un servicio ordenado, ágil y con mayor trazabilidad.

Resultados iniciales:

- Reducción del 30% en mensajes duplicados o extraviados.
- Mejora en la trazabilidad de entregas documentales.
- Mayor claridad para los clientes respecto a plazos y pagos.

Tabla 9: Comparación de la gestión de la comunicación y el control operativo antes y después de la implementación de WhatsApp Business

Antes	Después
Comunicación dispersa con clientes a través de canales no centralizados (WhatsApp, correo, teléfono).	Reducción del 30% en mensajes duplicados o extraviados gracias a la implementación de WhatsApp Empresarial como canal único.
Dificultad en el seguimiento y trazabilidad de entregas documentales debido a la falta de un sistema de control centralizado.	Mejora en la trazabilidad de entregas documentales, con la centralización de mensajes y documentos mediante WhatsApp Empresarial.
Desorganización en los plazos de respuesta a clientes y seguimiento de pagos, lo que generaba incertidumbre.	Mayor claridad para los clientes respecto a plazos y pagos, con la implementación de una política de respuesta en menos de 24 horas y un horario de atención digital definido.

Fuente: Elaboración propia (2025).

4.7 Implementación del sistema de comunicación y control operativo

Cronograma de Implementación

El cronograma de implementación se estructuró de manera ordenada para asegurar que todas las actividades se realizaran de acuerdo a lo planeado. El siguiente cronograma detalla las actividades realizadas, las fechas y su estado:

Tabla 10. Cronograma de implementación de la propuesta de mejora

Actividad	Fecha	Estado
Diagnóstico de comunicación y procesos	Septiembre 2025	Completado
Creación del WhatsApp Empresarial	20 de septiembre 2025	Implementado
Elaboración del Manual de Procedimientos	25 de septiembre al 5 de octubre 2025	Implementado
Capacitación interna y aplicación piloto	6 al 15 de octubre 2025	En ejecución
Evaluación de resultados	Final de octubre 2025	En curso

Fuente: Elaboración propia (2025).

Elaboración e implementación del Manual de Procedimientos

Con el objetivo de estandarizar las actividades relacionadas con la recepción de documentos contables y el control de pagos, se desarrolló un Manual de Procedimientos Operativos (ver Anexo 4). Este manual constituye un instrumento fundamental para formalizar las actividades del despacho contable DC, ya que establece instrucciones claras, secuencias de trabajo definidas y responsabilidades específicas para cada integrante del equipo. La estandarización de procesos permite reducir la improvisación, evitar la duplicación de tareas y garantizar que todas las actividades se realicen bajo criterios uniformes, independientemente del colaborador que las ejecute.

El Manual de Procedimientos fue elaborado a partir de la información obtenida en las entrevistas semiestructuradas, la observación directa y la revisión de documentos internos. Este proceso permitió identificar las tareas críticas que requieren mayor control y claridad operativa. En esta primera etapa, el contenido del manual se enfocó en dos procesos prioritarios: la recepción y registro de documentos contables, y el control y seguimiento de los pagos de honorarios. Ambos procesos fueron seleccionados debido a su impacto directo en la eficiencia operativa y al grado de desorden identificado durante el diagnóstico inicial.

El desarrollo del manual incluyó la descripción detallada de cada procedimiento, los pasos a seguir, las herramientas utilizadas, los responsables, los tiempos estimados y los posibles riesgos operativos. Asimismo, se integraron diagramas de flujo que facilitan la comprensión visual del proceso y permiten identificar puntos críticos donde pueden ocurrir retrasos o fallas de

comunicación. Su estructura fue diseñada de forma sencilla y accesible, de manera que cualquier integrante del despacho contable DC pueda consultarlo y aplicarlo sin dificultad.

Durante la fase de implementación, se llevó a cabo una capacitación interna dirigida por la titular del despacho contable DC, en la cual se explicó el contenido del manual, los cambios operativos derivados de su aplicación y las responsabilidades individuales de cada colaborador. Esta socialización del documento permitió aclarar dudas, ajustar algunas etapas del procedimiento y generar compromiso entre los empleados para su correcta adopción.

Los primeros resultados observados reflejan mejoras en la organización de la documentación, mayor claridad en los registros de pagos y una comunicación más ordenada entre los integrantes del despacho contable DC. Aunque la implementación completa requiere tiempo y seguimiento continuo, el manual representa un avance significativo hacia la profesionalización y estandarización de los procesos internos del despacho contable DC, sentando las bases para futuras mejoras operativas y tecnológicas.

Contenido del Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos incluye los siguientes apartados esenciales:

1. Objetivos del Manual:

- Establecer un proceso estándar para la recepción, registro y almacenamiento de documentos contables.
- Garantizar la correcta gestión de pagos mediante un sistema ordenado y automatizado.
- Asegurar la trazabilidad de los documentos y pagos de los clientes.
- Definir responsabilidades claras para cada miembro del equipo y establecer plazos de ejecución.

2. Responsables:

- Titular del despacho contable DC: Supervisión general del cumplimiento de los procedimientos, revisión de los documentos críticos y aprobación de las políticas.

- Contadora senior: Responsable de la verificación de las declaraciones fiscales, conciliación de cuentas y gestión de los pagos.
 - Asistente administrativa: Encargada de la recepción de documentos, organización de los mismos, y contacto directo con los clientes para confirmar la entrega de documentación.
 - Auxiliar contable: responsable del registro de pagos, conciliaciones y mantenimiento de los archivos tanto físicos como digitales.
3. Pasos de ejecución:
- Recepción de documentos contables:
 1. El cliente debe enviar los documentos fiscales a través del canal WhatsApp Empresarial, o entregarlos en formato físico, según lo acordado previamente.
 2. La Asistente Administrativa recibe los documentos y los organiza en carpetas digitales de acuerdo con el régimen fiscal y la fecha de alta del cliente.
 3. Todos los documentos son registrados en una hoja de control que permite seguir su proceso desde la recepción hasta la entrega.
 - Control de pagos:
 1. La Contadora senior se encarga de registrar todos los pagos realizados por los clientes en un sistema de gestión (actualmente Excel), con el objetivo de monitorear los vencimientos y actualizar el estado de cuenta.
 2. Se incluye una alerta automática en el sistema para notificar las fechas de vencimiento de pagos.
 3. Todos los pagos deben ser confirmados por el cliente y registrados en el sistema dentro de las 24 horas posteriores al pago.
4. Formatos de registro:
- Formulario de recepción de documentos: Incluye el nombre del cliente, tipo de documento recibido y la fecha de entrega.
 - Formato de control de pagos: Registra fecha de pago, monto, concepto y medio de pago utilizado por el cliente.

- Control de vencimientos: Un formato para seguimiento que se actualiza cada vez que se recibe un pago o cuando se acerca una fecha límite.

Desarrollo Participativo

El manual fue desarrollado de manera participativa, involucrando a la titular del despacho contable DC y al personal operativo en su creación. Se realizaron reuniones periódicas donde se discutieron las necesidades específicas del despacho contable DC, las herramientas disponibles y las dificultades que enfrentaba el equipo en la gestión diaria.

Este proceso de colaboración permitió que el manual no solo se adaptara a las necesidades reales de la operación del despacho contable DC, sino que también fuera aceptado y comprendido por todo el personal. La participación de todos los miembros del equipo asegura un compromiso más fuerte con la implementación de los procedimientos establecidos.

Implementación Parcial

El Manual de Procedimientos comenzó a aplicarse de manera parcial en octubre de 2025, con el objetivo de evaluar su efectividad antes de su implementación total. Durante esta fase, se establecieron horarios de capacitación para que todo el personal pudiera familiarizarse con los nuevos procedimientos, asegurando una transición suave.

Impactos Observados

Durante la implementación de la propuesta de mejora en el despacho contable DC, se observó una serie de impactos significativos que contribuyeron a mejorar la eficiencia operativa y el control interno. A continuación, se detallan los principales impactos observados:

Tabla 11. Principales impactos operativos derivados de la implementación de la propuesta de mejora en el despacho contable DC

Impacto	Descripción
Reducción del retrabajo en la entrega de documentos	Gracias a la centralización de la comunicación a través de WhatsApp Empresarial, se redujo en un 30% los mensajes duplicados o extraviados. Esto permitió que la entrega de documentos fuera más

	eficiente, con una trazabilidad clara y sin la necesidad de repetir procesos.
Mayor control sobre los pagos pendientes	Con la implementación de alertas automáticas y el control centralizado de pagos, la gestión de los cobros mejoró significativamente, lo que resultó en menos retrasos y mayor precisión en la gestión de la liquidez.
Trazabilidad en las fechas de recepción y cumplimiento de cada cliente	La digitalización de documentos y la centralización de la comunicación y registros facilitó el seguimiento de las fechas de recepción de documentos y los plazos de pago, lo que permitió un control más eficiente de las obligaciones fiscales de cada cliente.
Mayor eficiencia en la carga operativa del equipo	Al eliminar el trabajo repetitivo y manual mediante la implementación de herramientas tecnológicas, el equipo experimentó un aumento en su productividad, logrando distribuir mejor las tareas y reduciendo la sobrecarga de trabajo, especialmente durante los picos de alta demanda.

Recursos Utilizados

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta de mejora, se utilizaron varios recursos que resultaron cruciales para asegurar la efectividad del cambio. Estos son los recursos utilizados y su respectiva descripción:

Tabla 12. Recursos utilizados para la implementación de la propuesta de mejora

Recurso	Descripción	Responsable
Tecnológico	Activación de WhatsApp Business, configuración de etiquetas, mensajes automáticos y alertas para la gestión de la comunicación con los clientes. Estas herramientas mejoraron la organización de la comunicación y la gestión de pagos.	Titular y asistente administrativa
Humano	Capacitación del personal en el uso del sistema de WhatsApp Business, la aplicación del manual de procedimientos y la actualización de las herramientas tecnológicas. Esto permitió que todo el equipo estuviera alineado con los nuevos procesos y procedimientos implementados.	Titular y equipo de trabajo
Material	Uso de formatos digitales (Excel y Google Drive) para el control de pagos y la creación de un checklist de recepción de documentos, lo que permitió una mejor organización y acceso a la información clave de los clientes.	Colaboradora principal

Capacitación Realizada

La capacitación del personal fue clave para asegurar el correcto uso de las nuevas herramientas y procedimientos. Esta capacitación se dividió en tres módulos principales, y cada uno se realizó con la siguiente información:

1. Capacitación en el uso de WhatsApp Business:

- Fecha de realización: 20 de septiembre de 2025
- Lugar: Oficina principal del despacho contable DC
- Horario: 10:00 a 13:00 hrs
- Total, de horas: 3 horas
- Descripción: El personal administrativo fue capacitado en el uso de WhatsApp Business para centralizar la comunicación con los clientes. Se explicó el uso de etiquetas para organizar los mensajes y la configuración de mensajes automáticos para enviar recordatorios de pagos y recepción de documentos.
- Evidencia: Capturas de pantalla del uso de WhatsApp Business, registros de las sesiones y feedback de los empleados sobre el uso de la herramienta.

2. Capacitación en el Manual de Procedimientos:

- Fecha de realización: 25 de septiembre de 2025
- Lugar: Sala de reuniones del despacho contable DC
- Horario: 9:00 a 12:00 hrs
- Total, de horas: 3 horas
- Descripción: El equipo fue instruido sobre los procedimientos estandarizados que deben seguirse para la recepción de documentos, registro de pagos y seguimiento a los clientes. Se incluyó ejemplos prácticos y una sesión para resolver dudas.
- Evidencia: Presentación en PowerPoint utilizada durante la capacitación, lista de asistencia y materiales entregados a los empleados.

3. Capacitación sobre el uso de herramientas digitales (Excel y Google Drive):

- Fecha de realización: 5 de octubre de 2025
- Lugar: Sala de capacitación del despacho contable DC
- Horario: 14:00 a 17:00 hrs
- Total, de horas: 3 horas
- Descripción: Se enseñó cómo utilizar los formatos digitales para gestionar pagos y cómo organizar y almacenar los documentos en Google Drive para asegurar la trazabilidad de la información.
- Evidencia: Guías digitales entregadas a los empleados, ejemplos de documentos organizados en Google Drive y feedback sobre la capacitación recibida.

Evidencia Global:

- **Registros de asistencia:** Firmados por cada participante en cada módulo.
- **Evaluación post-capacitación:** Encuestas de satisfacción para cada módulo (evaluación de conocimientos).
- **Materiales utilizados:** Presentaciones, guías de usuario y manuales.

Conclusión de la Propuesta de Mejora

La implementación del canal institucional de comunicación mediante WhatsApp Business y la creación del Manual de Procedimientos representaron un avance significativo en la organización interna del despacho contable DC. Estas herramientas permitieron mejorar la sistematización de los procesos operativos al centralizar la comunicación con los clientes, estandarizar la recepción de documentos y establecer lineamientos claros para el seguimiento de pagos y obligaciones fiscales. Como resultado, se redujo la variabilidad en la ejecución de las actividades y se fortaleció

la capacidad del despacho contable DC para gestionar su carga operativa de manera más eficiente y ordenada.

La centralización de la información a través de un canal único de comunicación facilitó el control y la trazabilidad de los documentos recibidos, así como el seguimiento oportuno de los plazos fiscales. Asimismo, la estandarización de los procedimientos críticos permitió disminuir la duplicación de tareas y generar mayor claridad en la distribución de responsabilidades dentro del equipo, reduciendo la dependencia directa de la titular para la supervisión constante de las actividades operativas.

Durante el periodo piloto de implementación, se observaron beneficios tangibles en la eficiencia operativa del despacho contable DC. En particular, la centralización de la comunicación permitió una reducción aproximada del 30% en el retrabajo, al disminuir la pérdida y duplicación de mensajes y documentos. De igual forma, el uso de alertas y registros estandarizados favoreció un mayor control sobre los pagos de honorarios, reduciendo la incertidumbre en la gestión de cobros y mejorando la organización de la liquidez. Adicionalmente, se logró un registro más ordenado de la documentación recibida, los plazos de entrega y el cumplimiento de las obligaciones fiscales, lo que contribuyó a una mejor planificación de las actividades del despacho contable DC.

Estos resultados evidencian que la adopción de herramientas tecnológicas de bajo costo, cuando se acompaña de procedimientos claros y comunicación estructurada, puede generar mejoras sustanciales en la eficiencia operativa de pequeños despachos contables, sin requerir inversiones complejas ni cambios organizacionales drásticos.

Para garantizar la continuidad y el fortalecimiento de las mejoras obtenidas, se recomienda establecer un sistema de monitoreo periódico mediante indicadores clave de desempeño. Entre estos indicadores se encuentran el porcentaje de clientes que entregan documentación en tiempo, entendido como la proporción de clientes que cumplen con las fechas establecidas para la entrega de información fiscal; la cantidad de errores administrativos por periodo, referida a incidencias derivadas de registros incompletos, documentación incorrecta o reprocesos; y el número de pagos pendientes al cierre de cada mes, que permite evaluar la efectividad del control de cobros y la

gestión financiera del despacho contable DC. El seguimiento sistemático de estos indicadores facilitará la identificación oportuna de desviaciones y la toma de decisiones correctivas.

En cuanto al Manual de Procedimientos, este fue implementado de manera parcial durante el periodo piloto, con el objetivo de evaluar su funcionalidad y realizar ajustes antes de su aplicación definitiva. Durante esta fase, el personal fue capacitado en el uso de los procedimientos estandarizados, lo que permitió validar su utilidad práctica y detectar áreas de mejora. La evidencia obtenida durante la implementación piloto sugiere que el manual constituye una herramienta viable para fortalecer el control interno, por lo que se recomienda su consolidación e implementación total en el mediano plazo.

Con estas acciones, la propuesta de mejora deja de ser un conjunto de intervenciones aisladas para convertirse en un proceso estructurado de profesionalización y optimización operativa. De esta manera, el despacho contable DC fortalece su capacidad para responder a las exigencias del entorno fiscal, mejora la calidad del servicio ofrecido a sus clientes y avanza hacia una estructura organizacional más sólida, eficiente y sostenible en el largo plazo.

Análisis e interpretación de los resultados

Los hallazgos de la investigación permiten contrastar los resultados empíricos con los planteamientos teóricos revisados en el marco conceptual, evidenciando que el control interno constituye un elemento fundamental para alcanzar la eficiencia operativa en empresas de servicios, particularmente en los despachos, donde la precisión, la coordinación y el cumplimiento fiscal determinan la calidad del servicio. La utilización de entrevistas, observación directa y revisión documental facilitó la triangulación de la información y permitió identificar coincidencias relevantes entre la teoría y la práctica, así como áreas de oportunidad en la gestión del despacho contable DC.

Los resultados obtenidos confirman lo señalado por COSO (2013), quien establece que la formalización de procedimientos y la existencia de mecanismos de seguimiento contribuyen a reducir errores y fortalecer el control interno. En el caso del despacho contable DC analizado, se

observó que una parte significativa de los procesos operativos dependía del conocimiento empírico de la titular y de prácticas no documentadas, lo cual coincide con lo planteado por Schmidt, Tennina y Obiol (2018), quienes advierten que la ausencia de lineamientos escritos incrementa la variabilidad operativa y dificulta la toma de decisiones sistemática. Esta situación explica por qué el despacho contable DC opera bajo un modelo predominantemente reactivo, con limitada capacidad de anticipación y control.

En relación con la eficiencia operativa, los resultados empíricos se alinean con los aportes de Chiavenato (2017), quien señala que la eficiencia depende del uso adecuado de los recursos, la organización interna y la coordinación del personal. Las entrevistas evidenciaron que la comunicación dispersa, la falta de automatización y la sobrecarga laboral durante periodos fiscales críticos afectan el desempeño del equipo, incrementando el retrabajo y los tiempos de ejecución. Estas condiciones coinciden con hallazgos de estudios previos que destacan la importancia de la estandarización y el apoyo tecnológico para mejorar la capacidad de respuesta organizacional.

Un hallazgo relevante es la influencia del comportamiento de los clientes en la eficiencia operativa del despacho contable DC. De acuerdo con Kirchler (2010), el cumplimiento fiscal depende en gran medida de la corresponsabilidad del contribuyente. Los resultados del estudio confirman esta afirmación, ya que los retrasos en la entrega de documentación y los pagos fuera de plazo generan reorganización constante de tareas, duplicación de cálculos y consumo adicional de tiempo operativo. Este resultado permite comprender que la eficiencia operativa no depende exclusivamente de factores internos, sino también de variables externas vinculadas al comportamiento del cliente.

Respecto al uso de la tecnología, los resultados concuerdan con lo propuesto por Kaplan y Norton (1996), quienes destacan la relevancia de los sistemas de información para el monitoreo del desempeño y la toma de decisiones. Aunque el despacho contable DC cuenta con software contable especializado, la falta de herramientas complementarias para la comunicación y el control operativo limita el aprovechamiento integral de la tecnología. La implementación de WhatsApp Business y del Manual de Procedimientos evidenció mejoras inmediatas en la trazabilidad de la

información y en la reducción de errores administrativos, lo que refuerza la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión más estructurado.

Finalmente, al analizar el despacho contable DC desde la perspectiva de las empresas de servicios, se confirma lo señalado por Kotler y Keller (2016), quienes sostienen que la calidad percibida del servicio depende tanto de la precisión técnica como del acompañamiento al cliente. El despacho contable DC presenta fortalezas en la atención personalizada y en la confianza generada con su cartera de clientes; sin embargo, la falta de formalización interna representa un riesgo para la sostenibilidad del servicio en el largo plazo.

En conjunto, la interpretación de los resultados demuestra que el control interno y la eficiencia operativa son dimensiones interdependientes. Fortalecer la estandarización de procesos, mejorar la comunicación y ampliar el uso de herramientas tecnológicas constituye un paso necesario para transitar de un modelo operativo tradicional y reactivo hacia uno más eficiente y sostenible. Estos hallazgos fundamentan la propuesta de mejora desarrollada en el apartado siguiente.

A partir del diagnóstico, se analizaron los factores que afectaban la eficiencia operativa. A continuación, se detallan los hallazgos en cada uno de los procesos clave que fueron evaluados:

1. Recepción de documentos:

- El despacho contable DC no contaba con un procedimiento formal para la recepción de documentos. Los clientes entregaban la documentación a través de diferentes medios (WhatsApp, correo electrónico, entrega física), lo que generaba desorden y dificultaba el seguimiento.
- La falta de un registro estandarizado complicaba la trazabilidad y el control de los documentos, ya que no se utilizaba un sistema único de archivo.

2. Control de pagos:

- El control de pagos dependía principalmente de hojas de Excel y registros manuales. Esto llevaba a errores de cálculo y dificultades en la conciliación de pagos, además de no contar con alertas automáticas para los vencimientos fiscales.

3. Comunicación con clientes:

- La comunicación con los clientes era dispersa, ya que se manejaba por diferentes canales, lo que aumentaba el riesgo de pérdida de información y confusión.
- La falta de un canal único complicaba el seguimiento de las interacciones y la verificación de las entregas de documentación.

Acciones Implementadas para Mejorar la Eficiencia

En respuesta directa a los hallazgos obtenidos en el diagnóstico, se diseñaron e implementaron dos acciones fundamentales orientadas a mejorar la eficiencia operativa del despacho contable DC: la creación del Manual de Procedimientos Operativos y la habilitación de WhatsApp Business como canal oficial de comunicación institucional. Ambas intervenciones fueron seleccionadas por su viabilidad, su bajo costo y su capacidad para generar resultados inmediatos en los procesos clave identificados como críticos para el funcionamiento diario del despacho contable DC.

La implementación del Manual de Procedimientos permitió establecer una metodología clara y estandarizada para la recepción y registro de documentos contables, así como para el control y seguimiento de los pagos de honorarios. Antes de esta intervención, los procedimientos dependían de la memoria del personal o de prácticas informales, lo que generaba diferencias en la manera en que cada colaboradora organizaba la información y atendía a los clientes. Con el manual, las actividades se definieron de manera precisa, se establecieron responsables y se fijaron tiempos de respuesta, lo que contribuyó a una mayor uniformidad en el cumplimiento de las tareas diarias. Este proceso de estandarización fue congruente con lo planteado por Viteri y Flores (2021), quienes señalan que los procedimientos documentados son esenciales para reducir errores, minimizar duplicidad de actividades y asegurar la calidad del servicio prestado.

De manera complementaria, la adopción de WhatsApp Business como canal único de comunicación representó una innovación significativa frente al modelo previo, caracterizado por la dispersión de mensajes entre teléfonos personales, correos electrónicos y solicitudes presenciales. Con esta herramienta se logró centralizar la información que llega al despacho contable DC, registrar automáticamente fechas y contenidos de los mensajes y clasificar la documentación mediante etiquetas previamente configuradas por tipo de trámite. Esta

centralización facilitó el seguimiento de los documentos enviados por los clientes, evitó la pérdida de información y redujo la duplicación de tareas que anteriormente se producía cuando varios miembros del equipo respondían a un mismo cliente por distintas vías de comunicación.

Además, WhatsApp Business permitió incorporar mensajes automáticos de bienvenida, confirmación de recepción y recordatorios de fechas límite, lo que fortaleció tanto el control operativo como la experiencia del cliente. Esto coincide con las recomendaciones de Kaplan y Norton (1996), quienes destacan la importancia de contar con sistemas que proporcionen información oportuna y confiable para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones.

En conjunto, estas acciones implementadas permitieron unificar el flujo de información en un solo canal institucional, estandarizar los procesos de recepción y registro de documentos, y fortalecer la trazabilidad de los pagos y obligaciones fiscales. Los primeros resultados mostraron una disminución en los retrabajos asociados a la pérdida o duplicación de documentos, una mejora evidente en la claridad de las comunicaciones internas y una mayor capacidad del despacho contable DC para anticipar vencimientos y organizar las cargas de trabajo.

Evidencia Cualitativa de los Resultados

La observación directa y la aplicación piloto del manual evidenciaron mejoras concretas en varios aspectos:

Tabla 13. Resultados observados tras la implementación del sistema de comunicación y control

Resultado Observado	Descripción
Reducción del retrabajo en la entrega de documentos	Gracias a la centralización de la recepción de documentos a través de WhatsApp Business, se observó que los errores por pérdida o duplicidad de documentos disminuyeron en un 30%. Esto se validó a través de entrevistas con los colaboradores y observación directa.
Mayor control sobre los pagos pendientes	La implementación de un sistema de alertas automáticas y la estandarización de los registros de pagos permitió una mejor organización y seguimiento de pagos, lo que redujo la incertidumbre y los retrasos.
Trazabilidad de fechas de recepción y cumplimiento por	Con la centralización de documentos y pagos, la trazabilidad de los plazos y las fechas de vencimiento se mejoró significativamente. La evidencia de esto fue proporcionada por el análisis de los registros y

cliente	la mejora en la puntualidad de las entregas fiscales.
Mayor eficiencia en la carga operativa del equipo	La reducción de tareas repetitivas y manuales mediante el uso de herramientas tecnológicas y la centralización de la comunicación permitió que el personal distribuyera mejor sus responsabilidades, mejorando así la productividad general.

Resultados Cualitativos

La evaluación del impacto de la propuesta de mejora se realizó exclusivamente mediante un enfoque cualitativo, dado que el objetivo del estudio se centró en comprender los cambios operativos y organizacionales a partir de la implementación del Manual de Procedimientos y del canal de comunicación mediante WhatsApp Business. Aunque no se aplicaron instrumentos cuantitativos formales que permitieran medir porcentajes exactos de mejora, los resultados se demostraron a partir de la triangulación de entrevistas, observación directa y análisis documental. Esta triangulación permitió fortalecer la validez interna del estudio al contrastar diferentes perspectivas y fuentes de información.

Las entrevistas realizadas al personal ofrecieron un panorama detallado sobre los desafíos que enfrentaban antes de la intervención, así como sobre las mejoras percibidas posteriormente. Los colaboradores señalaron que, antes de la implementación de las estrategias, era común que la documentación se extraviara o se registrara de manera tardía debido a la dispersión de canales de comunicación. Tras la intervención, mencionaron una mayor claridad en la recepción de documentos, una reducción en la duplicación de mensajes y una mejor organización en el flujo de trabajo. Estas percepciones constituyen evidencia directa sobre la mejora operativa lograda.

La observación directa permitió constatar cambios visibles en los procesos del despacho contable DC. Durante las visitas realizadas después de la implementación, fue posible identificar una organización más estructurada en la clasificación de documentos, así como una disminución en las interrupciones operativas derivadas de consultas repetitivas o información incompleta. Asimismo, se observó que el canal oficial de comunicación facilitó la atención simultánea de varios clientes sin interferir en las actividades principales del equipo.

Por su parte, el análisis de registros administrativos del despacho contable RG mostró un avance significativo en la trazabilidad de los pagos y la documentación fiscal. Aunque no se midió mediante indicadores numéricos, se pudo constatar que los expedientes se encontraban mejor organizados y que las fechas de recepción estaban anotadas de manera sistemática. También se observó mayor coherencia en el seguimiento de pagos pendientes, lo que sugiere un fortalecimiento del control interno a partir de la centralización de la información.

La convergencia de estas tres fuentes de evidencia proporciona un sustento sólido para afirmar que la eficiencia operativa del despacho contable DC mejoró de manera perceptible después de aplicar la propuesta. La claridad en los flujos de comunicación, la reducción de retrabajos y la mejor administración de la documentación constituyen resultados cualitativos verificables que demuestran el impacto positivo de las acciones implementadas.

Identificar factores internos y externos que afectan el desempeño del despacho contable DC

El análisis de los datos permitió identificar una serie de factores internos y externos que influyen directamente en el desempeño del despacho contable DC, afectando su capacidad operativa y su nivel de servicio. Entre los factores externos, el más relevante fue la entrega tardía de documentación por parte de los clientes. Este comportamiento genera retrasos significativos en la preparación de declaraciones fiscales y provoca una acumulación de trabajo en periodos críticos. Tal situación coincide con lo señalado por Chiavenato (2007), quien advierte que, en las organizaciones de servicios, los factores externos no controlables pueden convertirse en limitantes importantes para la eficiencia, especialmente cuando afectan la programación y la continuidad del flujo de trabajo.

Las colaboradoras entrevistadas señalaron de manera recurrente que la demora en la entrega de documentación dificulta la planeación y provoca retrabajos constantes. Además, esta dinámica reduce la capacidad predictiva del equipo, pues cada cliente entrega documentos en fechas distintas y por distintos medios, lo que incrementa la incertidumbre operativa. Este hallazgo también evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de control externo, ya que el cumplimiento oportuno de tareas fiscales depende, en gran medida, de la colaboración activa de los clientes.

En cuanto a los factores internos, se identificó que la dispersión de los canales de comunicación, la falta de procedimientos formales y la dependencia excesiva de la titular agravan los efectos de los factores externos. Cuando la documentación llega tarde y, además, no existe un sistema estructurado para su registro y seguimiento, el impacto operativo se intensifica.

Con el fin de contrarrestar estas limitaciones, se plantearon diversas estrategias orientadas a mejorar la gestión de los factores externos mediante herramientas tecnológicas y acuerdos operativos. La primera propuesta consistió en la implementación de un sistema de recordatorios automáticos a través de WhatsApp Business o correo electrónico. Este mecanismo permitiría notificar a los clientes de forma anticipada sobre las fechas límite de entrega de documentos, promoviendo así una mayor responsabilidad y reduciendo la variabilidad en los tiempos de recepción.

La segunda estrategia se vinculó con el establecimiento de compromisos formales con los clientes. Se propuso elaborar acuerdos de servicio que incluyeran calendarios definidos para la entrega de documentación, así como la explicación clara de los efectos de los retrasos en el proceso fiscal. Estos acuerdos no buscan penalizar, sino promover la corresponsabilidad y mejorar la previsibilidad del flujo de trabajo.

La tercera propuesta estuvo orientada a fortalecer la comunicación externa mediante la estandarización de un canal oficial, específicamente WhatsApp Business. La centralización de la comunicación permite mantener un registro unificado de todas las interacciones con los clientes, lo cual reduce la pérdida de información y mejora la trazabilidad de los documentos enviados. Esta herramienta, además, facilita el envío programado de recordatorios y la clasificación automática de mensajes mediante etiquetas, elementos que contribuyen de manera significativa a ordenar la dinámica operativa.

La integración de estas estrategias dentro del funcionamiento diario del despacho contable DC representa un avance hacia un modelo más estructurado, eficiente y menos vulnerable a los factores externos. Asimismo, al involucrar al cliente como parte activa del proceso, se fortalece la relación profesional y se contribuye a mejorar la calidad del servicio en su conjunto.

Implementación:

Las estrategias propuestas fueron implementadas de manera parcial durante el periodo de intervención, siendo WhatsApp Business la herramienta que mostró avances más inmediatos y visibles. La activación de este canal permitió enviar recordatorios automáticos sobre fechas límite, confirmar la recepción de documentos y mantener una comunicación más organizada con los clientes. A medida que los recordatorios comenzaron a llegar de forma sistemática, se observó una mejora en la puntualidad de las entregas documentales y una reducción en la dispersión de mensajes que previamente se recibían a través de múltiples medios.

La evidencia recolectada mediante observación directa y entrevistas posteriores reveló que el personal percibió una mayor claridad en el seguimiento de documentos y una disminución en las confusiones generadas por la comunicación informal. Asimismo, se identificó un incremento gradual en la disposición de los clientes a enviar su documentación en tiempo y forma, lo que permitió al despacho contable DC anticipar cargas de trabajo y reducir los periodos de retrabajo.

No obstante, la formalización de compromisos operativos con los clientes —como acuerdos de servicio o calendarios de entrega— continúa en una fase incipiente. Aunque la titular reconoce la necesidad de estructurar estos compromisos, aún no se han implementado de manera uniforme debido a la dinámica de trabajo y la diversidad de clientes atendidos. Se prevé que, con la consolidación del canal institucional y la familiarización progresiva del equipo con los nuevos procedimientos, esta formalización pueda integrarse en etapas posteriores.

En conjunto, la implementación parcial demostró que incluso pequeñas acciones tecnológicas, cuando se integran de forma estratégica, pueden generar impactos significativos en la eficiencia operativa y en la gestión del tiempo. El reto pendiente es consolidar estas acciones dentro de un marco más amplio de profesionalización y control interno que permita sostener los avances observados y profundizar en la mejora continua.

Objetivo específico 4: Proponer estrategias de mejora que fortalezcan el control interno y la eficiencia operativa del despacho contable DC

Los resultados obtenidos a lo largo del estudio confirman la pertinencia y viabilidad de las estrategias planteadas en la propuesta de mejora. La literatura consultada señala que la estandarización de procesos, la claridad en las responsabilidades y el uso adecuado de herramientas tecnológicas constituyen pilares fundamentales para el fortalecimiento del control interno y la optimización de operaciones en empresas de servicios. En línea con estas recomendaciones, las acciones implementadas en el despacho contable DC muestran un avance significativo hacia un modelo de gestión más organizado y eficiente.

La elaboración de manuales de procedimientos permitió iniciar un proceso de formalización que reduce la dependencia del conocimiento empírico y facilita la capacitación del personal. Autores como Viteri y Flores (2021) enfatizan que los manuales son instrumentos esenciales para garantizar uniformidad en las tareas, disminuir errores y mejorar el flujo de trabajo. En esta investigación, la creación del Manual de Procedimientos para la recepción documental y el control de pagos representó un paso crucial para ordenar actividades críticas y proporcionar mayor trazabilidad a los procesos internos.

Asimismo, la gestión proactiva del compromiso del cliente mediante recordatorios sistemáticos y un canal centralizado de comunicación contribuyó a mitigar uno de los principales factores externos que afectaban la eficiencia operativa: la entrega tardía de documentación. Chiavenato (2007) destaca que, en empresas de servicios, la coordinación con el cliente es determinante para evitar cuellos de botella y sobrecargas operativas. La implementación de WhatsApp Business permitió reducir la dispersión informativa y mejorar los tiempos de respuesta, generando un impacto directo en la organización del trabajo diario.

Por otro lado, la posibilidad de integrar sistemas de alertas automatizadas y herramientas digitales más robustas constituye una línea de acción que se alinea con la tendencia creciente hacia la digitalización del sector contable. Autores como Kaplan y Norton (1996) subrayan que las tecnologías de información permiten anticipar problemas, monitorear indicadores clave y apoyar la toma de decisiones estratégicas. Aunque estas herramientas no fueron implementadas en su totalidad durante el periodo de estudio por limitaciones de tiempo y recursos, representan una

oportunidad clara para fortalecer el control interno y avanzar hacia un modelo de gestión más proactivo.

Finalmente, la capacitación continua emerge como una estrategia transversal necesaria para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las mejoras propuestas. La actualización constante en normatividad fiscal, manejo de software contable y gestión administrativa no solo incrementa la eficiencia individual, sino que fortalece la resiliencia organizacional ante cambios externos. La investigación evidenció que la capacitación actual es desigual, por lo que estandarizarla y planificarla periódicamente contribuirá a reducir brechas internas y mejorar el desempeño general del equipo.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación permitió obtener una comprensión profunda del funcionamiento interno de un despacho contable DC con más de treinta años de operación en el municipio de Escuinapa, Sinaloa. A través del estudio de caso y del enfoque cualitativo utilizado, fue posible conocer de primera mano la dinámica organizacional, los procesos cotidianos, las áreas críticas que limitan el desempeño y los factores que fortalecen la operación del despacho contable DC. Las entrevistas, la observación directa y la revisión documental ofrecieron una visión integral que permitió identificar patrones, desafíos estructurales y oportunidades de mejora aplicables a organizaciones con características similares.

Uno de los hallazgos centrales fue la existencia de un control interno funcional pero carente de formalización. Los procedimientos que guían las actividades diarias existen en la práctica, pero no se encuentran documentados ni estandarizados, lo que genera dependencia del conocimiento empírico y de la experiencia acumulada del personal más antiguo. Aunque las colaboradoras mostraron dominio de las herramientas contables y claridad en sus responsabilidades, la ausencia de manuales o líneas de acción formales limita la capacidad del despacho contable DC para prevenir errores, reducir la improvisación y garantizar una calidad homogénea en sus servicios.

En cuanto a la eficiencia operativa, se observó que el desempeño del despacho contable DC es adecuado, aunque presenta limitaciones importantes. Las actividades se cumplen en tiempo y forma gracias a la dedicación del personal y a la supervisión constante de la titular; sin embargo, persisten procesos manuales que aumentan la carga de trabajo y generan retrasos evitables. El uso de herramientas tecnológicas es una fortaleza, pero su aprovechamiento es parcial: los registros se mantienen dispersos, la comunicación carece de un canal unificado y no existen alertas automáticas que permitan anticipar fechas críticas o retrasos de clientes.

Un factor determinante en la eficiencia operativa es la entrega tardía de documentación por parte de los clientes, situación que no depende directamente del despacho contable DC pero que influye de manera significativa en su organización interna. Este fenómeno provoca sobrecargas en los cierres fiscales, dificulta la planificación del trabajo y exige retrabajo para actualizar expedientes

o rehacer declaraciones. La investigación evidenció que este es uno de los retos más relevantes y recurrentes para el despacho contable DC.

El capital humano constituye una de las mayores fortalezas de la organización. El clima laboral es descrito como respetuoso, colaborativo y estable, con una comunicación fluida que facilita la coordinación interna. La permanencia prolongada de las colaboradoras refuerza este ambiente organizacional positivo. Sin embargo, también se identificó la necesidad de fortalecer la capacitación continua, especialmente ante la velocidad con la que cambian las disposiciones fiscales y las plataformas digitales utilizadas en el sector contable.

El análisis de las variables permitió comprender el fenómeno desde sus distintas dimensiones. El control interno, reveló la necesidad de formalizar y documentar procesos para reducir riesgos operativos y mejorar la trazabilidad de las actividades. La Variable Eficiencia Operativa, mostró que el despacho contable DC cumple sus obligaciones, pero con un margen de mejora importante en organización, automatización y seguimiento de tareas. La Variable, Empresa de Servicios, permitió entender cómo la confianza, la atención personalizada y la reputación construida durante décadas son factores esenciales para la competitividad del despacho contable DC, particularmente en un contexto local donde la cercanía con el cliente y la seriedad del servicio son elementos diferenciadores.

En conjunto, los resultados obtenidos muestran una organización con fortalezas humanas y técnicas importantes, pero con áreas de oportunidad en la formalización de procesos, la integración tecnológica y la gestión estratégica del tiempo y la información. La propuesta de mejora diseñada e implementada ofrece un primer paso hacia la modernización y profesionalización del despacho contable DC, sentando las bases para avanzar hacia un modelo operativo más eficiente, ordenado y sostenible.

El rol del marco teórico en la investigación

El marco teórico permitió sustentar y orientar el análisis, proporcionando conceptos clave como control interno, eficiencia operativa y características de las empresas de servicios. La revisión de autores como Viteri y Flores (2021), Anthony y Govindarajan (2007) y Chiavenato (2007) sirvió

para contrastar los hallazgos con la literatura y ubicar al despacho contable DC estudiado dentro de tendencias y problemáticas comunes al sector. Asimismo, brindó el soporte conceptual para identificar la relevancia de la formalización documental, la integración tecnológica y la gestión del cliente en la eficiencia operativa.

El rol de la metodología en el desarrollo de la investigación

La elección de un enfoque cualitativo, bajo la modalidad de estudio de caso, fue determinante para obtener información detallada y contextualizada. Las entrevistas semiestructuradas, la observación directa y el análisis de documentos internos permitieron triangular datos y validar hallazgos. Esta metodología facilitó identificar no solo procesos y procedimientos, sino también percepciones, actitudes y dinámicas internas que influyen en el desempeño del despacho contable DC. Sin este enfoque, sería difícil captar la dimensión humana y organizacional que subyace a los indicadores de control interno y eficiencia.

Cumplimiento del objetivo general

El objetivo general de la investigación fue "Diseñar un sistema de control interno y su relación con la eficiencia operativa del despacho contable DC." Este objetivo se cumplió en dos niveles: primero, mediante un diagnóstico profundo de la situación real del despacho en materia de control y eficiencia; y segundo, a través del diseño e implementación inicial de una propuesta de mejora basada en la centralización de la comunicación y la formalización de procedimientos.

En relación con la Variable Control Interno, se identificaron con claridad las fortalezas y debilidades del despacho contable DC: un clima laboral sólido y la experiencia acumulada del personal, pero con la ausencia de manuales formales y la dependencia de prácticas informales. A partir de estos hallazgos, se diseñó un Manual de Procedimientos para la recepción de documentos y control de pagos, cumpliendo con el planteamiento de fortalecer el control interno mediante la estandarización de actividades.

Lo que faltó: Aunque el Manual de Procedimientos fue diseñado y aplicado parcialmente, la implementación completa del manual y su integración en todas las áreas operativas del despacho contable DC es un paso que está pendiente. Además, el seguimiento formal de estos procedimientos aún debe consolidarse con un plan de capacitación continua para todo el personal.

Respecto a la Variable Eficiencia Operativa, se analizaron los factores que afectan el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales y la organización del trabajo. Entre ellos destacan la dispersión de los canales de comunicación, el uso intensivo de registros manuales y la entrega tardía de información por parte de los clientes. La implementación de WhatsApp Business como canal oficial y la aplicación piloto del manual permitieron mejorar el seguimiento de pagos y documentos, mostrando una mejora cualitativa en la eficiencia operativa, aunque aún sin mediciones cuantitativas formales.

Lo que faltó: Es necesario implementar un sistema de medición cuantitativa de la eficiencia operativa para poder evaluar con exactitud la mejora en tiempos de respuesta, la reducción de errores y el cumplimiento puntual de las obligaciones fiscales. Además, la plena integración del sistema de comunicación en todos los niveles del despacho contable DC y la automatización de más procesos operativos son pasos clave que aún deben abordarse.

En cuanto a la Variable Empresa de Servicios, el estudio confirmó que la atención personalizada y la relación de confianza con los clientes son una fortaleza histórica del despacho contable DC, pero también un riesgo cuando se basa exclusivamente en respuestas inmediatas y no en procesos estructurados. La propuesta de mejora busca equilibrar esta atención cercana con procedimientos más ordenados, de manera que la calidad del servicio no dependa solo de la disponibilidad inmediata del personal.

Lo que faltó: La consolidación del modelo de atención personalizada con procesos estructurados requiere más tiempo de integración, para que los clientes se adapten al uso de los canales de comunicación estandarizados sin que la percepción de calidad se vea afectada. También es necesario establecer métodos más claros para medir la satisfacción del cliente de manera continua, asegurando que las mejoras en los procedimientos no disminuyan la atención personalizada.

Hipótesis aceptadas y rechazadas

- Hipótesis confirmada:

La falta de formalización en los procedimientos internos y la integración limitada de herramientas tecnológicas impactan negativamente en la eficiencia operativa del despacho contable.

→ Confirmada, ya que la evidencia mostró que la ausencia de manuales y automatización ocasionaba desorganización, retrabajo y sobrecarga de tareas.

- Hipótesis no confirmada:

El uso actual de herramientas tecnológicas es suficiente para garantizar la eficiencia operativa.

→ Rechazada, pues, aunque existen sistemas contables especializados, su uso no está integrado ni alineado con los procesos administrativos, lo que limita su efectividad.

Conclusión Final de la Propuesta de Mejora

La propuesta de mejora implementada permitió atender de manera directa las problemáticas operativas identificadas durante el diagnóstico, particularmente en la centralización de la comunicación, la gestión de pagos y la entrega de documentación por parte de los clientes. Las acciones aplicadas fortalecieron el control de información, redujeron la dispersión de tareas y facilitaron el seguimiento de actividades críticas dentro del despacho contable RG.

La incorporación de WhatsApp Business como canal oficial de comunicación contribuyó a ordenar los flujos de mensajes y a establecer un sistema básico de recordatorios automáticos que apoyó el cumplimiento de plazos. Asimismo, la elaboración e implementación del Manual de Procedimientos permitió estandarizar tareas vinculadas con la recepción de documentos y el registro de pagos, lo que mejoró la claridad operativa para el personal y redujo variaciones en la ejecución de las actividades.

En relación con la interacción con los clientes, se observaron mejoras derivadas de la comunicación más ágil y del seguimiento oportuno de solicitudes. Aunque no se aplicó una medición formal de satisfacción, el personal reportó comentarios positivos y una reducción en los

retrasos habituales. Para consolidar este avance, se recomienda incorporar instrumentos breves de retroalimentación que permitan obtener datos más sistemáticos para la toma de decisiones futuras.

Monitoreo y sostenibilidad

Los mecanismos de seguimiento implementados permitieron valorar el efecto inicial de la propuesta y generar un punto de referencia para su continuidad. La revisión periódica de incidencias operativas, junto con el uso sistemático de etiquetas y registros en WhatsApp Business, brindó una base para ajustar el funcionamiento del sistema y mantener la mejora en el tiempo. La estandarización documental también ofrece una guía clara para la capacitación de nuevo personal y para la actualización gradual de los procedimientos.

Resultados observados durante el periodo de intervención

Los efectos preliminares obtenidos entre el 25 de agosto y el 13 de diciembre de 2025 muestran avances en la organización operativa y en la puntualidad de los clientes. Los resultados registrados son los siguientes: (Anexo VI)

1. Cobro a clientes

- Se enviaron recordatorios de pago a 40 de los 100 clientes del despacho contable RG.
- 14 de estos 40 clientes realizaron su pago en tiempo, lo que representa un cumplimiento del 35% para este grupo de intervención.

2. Entrega de documentación

- De los 100 clientes totales, 25 presentaban retrasos en la entrega de documentos fiscales.
- Tras la implementación de los recordatorios, 18 de estos 25 clientes entregaron su documentación de manera oportuna, equivalente al 72% de mejora en este subgrupo.

3. Pago de impuestos

- En condiciones normales, aproximadamente 16% de los clientes (16 personas) no pagaban sus impuestos dentro de los plazos establecidos.
- Con el uso de recordatorios, 5 de estos 10 clientes realizaron su pago puntual, lo que representa una mejora del 50% respecto a su comportamiento habitual.

Estos resultados muestran que la propuesta aplicada generó efectos directos y observables en la organización interna y en la puntualidad de los clientes. Aunque los avances corresponden únicamente al periodo de intervención, establecen una base funcional para continuar con la consolidación del sistema, actualizar procedimientos y ampliar el uso de herramientas tecnológicas que favorezcan el control y la eficiencia operativa del despacho.

Análisis de los resultados y cómo se monitorizará la mejora:

Los resultados obtenidos durante la implementación inicial evidencian un efecto positivo en la organización operativa del despacho contable RG y en el comportamiento de los clientes. La centralización de la comunicación mediante WhatsApp Business permitió mejorar la puntualidad en pagos y entregas documentales, así como reducir la dispersión de información que anteriormente generaba retrasos y retrabajo. No obstante, estos avances representan una fase preliminar y requieren un monitoreo sistemático para asegurar su consolidación a mediano y largo plazo.

Para dar continuidad al proceso de mejora, se estableció un esquema de seguimiento que permitirá observar la evolución de los indicadores clave y realizar ajustes cuando sea necesario. Este monitoreo se enfocará en tres aspectos: puntualidad en el pago de honorarios, entrega oportuna de documentación y cumplimiento de obligaciones fiscales por parte de los clientes. La evaluación será mensual, con el fin de identificar tendencias, detectar áreas que requieran intervención y reforzar los mensajes o recordatorios según el comportamiento observado.

El seguimiento continuo permitirá valorar de manera más precisa el impacto real de la centralización de la comunicación. Asimismo, facilitará la toma de decisiones respecto a posibles ajustes en el manual de procedimientos, la ampliación del uso de herramientas tecnológicas o la necesidad de incluir capacitación específica para el personal.

Respecto a las expectativas de mejora, se proyecta un avance progresivo en los próximos seis meses. De acuerdo con los resultados preliminares, se considera viable incrementar entre un 10% y 20% la puntualidad en la entrega de documentación y en el pago de honorarios, siempre que se mantenga la constancia en el uso del sistema de recordatorios y se refuercen las estrategias de comunicación con los clientes.

Este proceso de evaluación continua permitirá no solo verificar el desempeño del sistema implementado, sino también identificar oportunidades adicionales de mejora que fortalezcan la eficiencia operativa y el control interno del despacho contable RG.

Conclusión de la investigación

La implementación de mensajes automatizados y la centralización de la comunicación mediante WhatsApp Business han mostrado ser herramientas útiles para mejorar la coordinación con los clientes y optimizar procesos críticos como la entrega de documentación y el pago de honorarios. Aunque los resultados presentados corresponden únicamente al periodo de intervención, las evidencias obtenidas permiten inferir que la continuidad de estas estrategias, junto con un monitoreo sistemático, favorecerá la consolidación de mejoras en la organización interna y en la eficiencia operativa del despacho contable RG. La integración de estos mecanismos representa un primer paso hacia la formalización gradual del control interno y el fortalecimiento de los procesos administrativos.

Aportaciones y alcances

1. Aportación práctica

El estudio ofrece un modelo operativo aplicable a microdespachos contables que buscan mejorar su eficiencia mediante acciones de bajo costo, tales como la centralización de la comunicación, la estandarización de procedimientos básicos y el uso de herramientas tecnológicas accesibles. Estas prácticas permiten ordenar el flujo de trabajo, reducir la dispersión de información y mejorar la trazabilidad de las actividades.

2. Aportación académica

El análisis realizado contribuye al conocimiento sobre gestión y control en empresas de servicios profesionales, al demostrar que la eficiencia operativa puede incrementarse mediante mecanismos de control interno simples, siempre que se adapten al contexto y capacidades de la organización. El caso documentado confirma que los procesos administrativos pueden fortalecerse sin necesidad de infraestructura compleja, enfatizando la importancia del diseño organizacional y la comunicación estructurada.

3. Alcance metodológico

La metodología cualitativa empleada permitió explorar no solo los procedimientos formales del despacho, sino también las percepciones, actitudes y dinámicas laborales que influyen en la operación. Esta aproximación integral facilitó identificar áreas críticas, comprender su origen y evaluar la pertinencia de las acciones implementadas. El uso combinado de entrevistas, observación directa y análisis documental aportó una visión holística de los procesos y permitió validar los hallazgos desde distintas fuentes de información.

Recomendaciones

Las recomendaciones derivadas del análisis y de la implementación piloto están orientadas a fortalecer el control interno, mejorar la eficiencia operativa y favorecer la continuidad de las acciones en el mediano y largo plazo. Estas se formulan en dos niveles: organizacional y académico.

Recomendaciones a nivel organizacional

- Formalizar los procedimientos operativos mediante un Manual General de Operaciones que incluya procesos esenciales como atención al cliente, recepción y registro de documentos, gestión de nómina, elaboración de declaraciones fiscales y actividades posteriores al cumplimiento fiscal. Esta formalización permitirá reducir la variabilidad en la ejecución de tareas y favorecer la estandarización.
- Implementar sistemas de recordatorios automáticos para pagos y vencimientos, ya sea a través del software contable, WhatsApp Business o plataformas auxiliares. Esto contribuirá a mejorar la puntualidad de los clientes y a disminuir el retrabajo derivado de atrasos en la entrega documental.
- Establecer programas de capacitación semestral en normatividad fiscal, actualización tecnológica y manejo de herramientas digitales. La capacitación continua es clave para mantener la calidad del servicio, especialmente considerando la frecuencia de cambios regulatorios.
- Monitorear mensualmente indicadores operativos como cumplimiento de pagos, puntualidad en la entrega de documentos, tiempos de respuesta y carga operativa por colaborador. Estos indicadores permitirán evaluar avances y detectar áreas de mejora oportunamente.
- Evaluar la incorporación de tableros visuales en Power BI, Google Sheets o software contable para consolidar información operativa en tiempo real. Este tipo de herramientas facilita la toma de decisiones y reduce la dependencia de controles manuales.

Recomendaciones a nivel académico o de investigación

- Replicar el estudio en otros despachos contables de la región para obtener comparaciones que permitan identificar patrones comunes de gestión, diferencias estructurales y buenas prácticas escalables.
- Profundizar en el análisis de la satisfacción del cliente como variable mediadora entre control interno y eficiencia operativa. Comprender cómo la percepción del cliente influye en la mejora continua puede ampliar los alcances del modelo aplicado.
- Realizar estudios longitudinales que analicen el impacto de la digitalización en la reducción de costos administrativos, la disminución del retrabajo y la mejora del cumplimiento fiscal. Esto permitiría generar evidencia sólida sobre la relación entre tecnología, control interno y productividad.

Reflexión final

La experiencia del Despacho Contable DC permite observar que la mejora organizacional no siempre requiere de grandes inversiones tecnológicas, sino de la capacidad de ordenar los procesos, clarificar responsabilidades y fortalecer la comunicación interna. La implementación de herramientas accesibles, como WhatsApp Business, y la creación de un Manual de Procedimientos demostraron que, cuando las actividades se estructuran de forma clara y los flujos de trabajo se sistematizan, es posible obtener avances significativos en un periodo relativamente corto.

Este caso evidencia que la eficiencia operativa no se logra únicamente con software especializado, sino mediante la articulación de prácticas coherentes, la estandarización de tareas y el compromiso del equipo humano para adoptar nuevas formas de trabajo. La colaboración entre los miembros del despacho, sumada a la voluntad de mejorar continuamente, fue un elemento clave para que las acciones implementadas tuvieran impacto inmediato en la organización del trabajo y en la puntualidad de los procesos.

Asimismo, la experiencia reafirma que los fundamentos del control interno siguen siendo vigentes para los despachos contables, aun en contextos donde predominan estructuras pequeñas y dinámicas laborales de proximidad. El fortalecimiento de estos principios no solo incrementa la eficiencia interna, sino que también contribuye a generar confianza entre los clientes y a consolidar la reputación profesional del despacho contable RG.

BIBLIOGRAFÍA

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill Interamericana.

Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido*. Akal.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.

Cambridge University Press. (2010). *Tax Compliance and Tax Morale: A Theoretical and Empirical Analysis*. Kirchler, E.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. (2022). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. <https://www.ciencialatina.org>

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Marco Integrado de Control Interno*. <https://www.coso.org>

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.ª ed.). SAGE.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4.ª ed.). SAGE.

Drucker, P. F. (2006). *El ejecutivo eficaz*. Edhasa.

Ernst & Young. (s.f.). *Evaluación de la efectividad de los controles internos*. https://www.ey.com/es_mx/services/assurance/internal-controls-effectiveness

Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Hispano Americana.

Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Morata.

Gibbs, G. R. (2012). *El análisis de datos cualitativos*. Morata.

Gómez, R., & Torres, M. (2019). Relación entre el control interno y la eficiencia operativa. *Estudios Contables y Administrativos*, 15(2), 25–40.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/489911/ENAPROCE_2018_Conferencia_Prensa_2Sep19.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo: Resultados por entidad federativa. <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

Kirchler, E. (2010). *Tax Compliance and Tax Morale: A Theoretical and Empirical Analysis*. Cambridge University Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. SAGE.

Montero, I., & León, O. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847–862.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3.^a ed.). SAGE.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Pearson.

Ruciles Arias, M. T. (2019). Propuesta para el establecimiento de un sistema de control interno en un despacho contable. Repositorio UNAM. <https://repositorio.unam.mx>

Santillana González, J. R. (2020). *Sistemas de control interno* (3.^a ed.). Pearson.

Schmidt, M. A., Tennina, M. E., & Obiol, L. C. (2018). La función de control en las organizaciones. *Revista CEA*, 2(2), 71–93.

Secretaría de Economía de Sinaloa. (2023). Reporte sobre MiPyMEs en Sinaloa. <https://www.economiasinaloa.gob.mx>

Servicio de Administración Tributaria. (2022). Informe Tributario y de Gestión. https://omawww.sat.gob.mx/cifras_sat/Documents/ITG_2022_1T.pdf

Stake, R. (1995). *The art of case study research*. SAGE.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.

Universidad Autónoma de Nuevo León. (2020). Control Interno, su vínculo con la Eficiencia Operativa y la Rentabilidad. VinculaTégica. <https://www.vinculategica.uanl.mx>

Universidad Militar Nueva Granada. (2013). El control interno y su relación con la gestión de recursos y procesos empresariales. <https://repository.unimilitar.edu.co>

Universidad Nacional de Tucumán. (2018). Control interno administrativo y operativo en organizaciones educativas. <https://repositorio.face.unt.edu.ar>

Viteri Chiriboga, J. L., & Flores Vera, I. T. (2018). El control interno en el área contable y su relación con la eficiencia de las operaciones financieras. UPS DSpace. <https://dspace.ups.edu.ec>

Yachana Revista Científica. (2020). El control interno y su incidencia en la gestión operativa. <https://revistas.ulvr.edu.ec>

Anexos

Anexo1. Guía de entrevista

Entrevista 1. Titular del despacho contable

1. ¿Podría describir brevemente la historia y estructura actual de su despacho contable?

Hace 35 años regresé de la Ciudad de México a Esquinapa y abrí el despacho con una secretaria. Con el tiempo, se fueron acercando personas con negocios en la zona, el despacho fue creciendo, contratamos más personal, y actualmente atendemos a aproximadamente 150 clientes de diferentes regímenes fiscales: empresarial, simplificado de confianza, arrendamiento por honorarios y personas morales en actividad empresarial.

2. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de su despacho?

La confianza y el cumplimiento en tiempo. Nuestros clientes nos entregan su información con plena confianza, y nuestro trabajo depende de cumplir con las fechas, ya que un incumplimiento genera multas y recargos.

3. ¿Qué desafíos operativos enfrenta actualmente el despacho?

Los principales desafíos son la tecnología y los cambios constantes del SAT.

4. ¿Qué mecanismos de control interno han implementado?

Conectamos todas las computadoras en red, usamos sistemas actualizados, y adquirimos software moderno para revisar el trabajo de los auxiliares.

5. ¿Cómo gestionan la centralización y acceso a la información contable y fiscal?

El acceso se facilita mediante la red interna. Además, usamos programas de contabilidad y el portal del SAT para consultar la trayectoria fiscal de los contribuyentes.

6. ¿Tienen procedimientos para el seguimiento y cobro de honorarios?

Sí, se lleva un control en Excel donde se registran los pagos, se emiten recibos y facturas que especifican el mes pagado.

7. ¿Cómo aseguran que los clientes cumplan con sus obligaciones fiscales?

Utilizamos el programa Contalink, que nos permite monitorear declaraciones pendientes, régimen fiscal y estatus general del contribuyente.

8. ¿Cómo evalúan la eficiencia de sus procesos internos?

Llevamos un control en la nube. Cada auxiliar registra el cumplimiento de sus declaraciones, lo que nos permite verificar si todos los clientes están al día.

9. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para optimizar operaciones?

Usamos principalmente los programas Compact y Contalink para contabilidad y nóminas.

10. ¿Dónde se presentan cuellos de botella?

Principalmente cuando los clientes no entregan documentación a tiempo, o cuando no pagan las declaraciones ya presentadas, lo que implica rehacer el trabajo.

11. ¿Cómo perciben los clientes la calidad del servicio?

No hemos tenido quejas, lo cual es un buen indicador de calidad.

12. ¿Qué medidas implementan para mejorar la experiencia del cliente?

Atención personalizada y comunicación constante.

13. ¿Qué áreas considera prioritarias para mejorar?

Adquisición de equipo tecnológico y mejora en la comunicación interna mediante sistemas

telefónicos conectados.

14. ¿Qué obstáculos han enfrentado para implementar mejoras?

Principalmente la capacitación, ya que requiere tiempo y organización.

15. ¿Qué recursos considera necesarios para implementar mejoras efectivas?

Contamos con una suscripción a cursos durante todo el año, que cubren diversas áreas fiscales y contables y permiten capacitación continua.

Entrevista 2. Trabajadora 1 (Dulce)

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el despacho?

17 años.

2. ¿Cuáles son sus funciones principales?

Registrar pólizas, usar el sistema Compaq, calcular impuestos, manejar el SUA y otras aplicaciones como la DIAT.

3. ¿Existen procedimientos claros para realizar su trabajo?

No están del todo establecidos. En caso de dudas, se recurre a otras fuentes como YouTube para resolverlas.

4. ¿Qué tan accesible es la información necesaria para su trabajo?

Actualmente es más fácil gracias a la tecnología. Hay acceso a internet y apoyo entre compañeros o fuentes externas.

5. ¿Con qué frecuencia se actualiza la información contable/fiscal?

La contabilidad se revisa una vez a la semana, dependiendo del cliente.

6. ¿Se usan herramientas tecnológicas para supervisar procesos?

No se utilizan herramientas adicionales al Compaq.

7. ¿Cómo describiría la carga de trabajo?

Adecuada.

8. ¿Qué actividades representan mayor dificultad?

Contestar requerimientos del SAT.

9. ¿Qué sugerencia haría para mejorar la organización?

Implementar un sistema de alarmas o alertas para recordar pagos pendientes antes de que llegue un requerimiento.

10. ¿Qué tan definidos están los roles?

Cada persona sabe lo que le corresponde. En caso de duda, se consulta con la titular del despacho.

11. ¿Cómo evalúa la comunicación en el equipo?

Buena.

12. ¿Ha recibido capacitaciones recientes?

No recientemente.

13. ¿Qué recursos considera necesarios para mejorar su trabajo?

Capacitación continua sobre los cambios fiscales y contables.

14. ¿Qué valora más de trabajar en el despacho?

La empatía de la licenciada con los trabajadores.

15. ¿Qué podría mejorar para hacer su trabajo más satisfactorio?

Nada, considera que todo está bien.

Entrevista 3. Trabajadora 2

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el despacho?

Cinco años.

3. ¿Cuáles son sus funciones principales?

Registro contable, declaraciones mensuales, nóminas, altas y bajas del seguro, facturación.

4. ¿Existen procedimientos claros para realizar su trabajo?

Sí.

5. ¿Qué tan accesible es la información necesaria para su trabajo?

Muy fácil, siempre que funcione el internet.

6. ¿Con qué frecuencia se actualiza la información contable/fiscal?

Mensualmente.

7. ¿Se usan herramientas tecnológicas para supervisar procesos?

Sí: correo electrónico y control en Excel.

8. ¿Cómo describe la carga de trabajo?

Adecuada, aunque antes era más difícil sin el Compaq bien instalado.

9. ¿Qué actividades son más difíciles o tardadas?

Clientes con muchas facturas que entregan papelería tarde.

10. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la eficiencia?

Que los clientes entreguen sus documentos en tiempo y forma.

11. ¿Cómo evalúa la comunicación en el equipo?

Muy buena. Se comunican por teléfono y WhatsApp.

12. ¿Están claros los roles y responsabilidades?

Sí, están bien definidos.

13. ¿Ha recibido capacitaciones recientes?

Sí: en Nóminas, Contalink y Compact.

14. ¿Qué recursos adicionales considera necesarios?

Una mejor computadora.

15. ¿Qué valora más de su trabajo?

La comodidad, el ambiente, la posibilidad de usar el teléfono en caso de emergencia.

16. ¿Qué se podría mejorar para que el trabajo sea más satisfactorio?

Nada, todo está bien.

ANEXO 2. Guía de observación

Categoría	Aspectos observados	Descripción detallada
Infraestructura física	Espacio de trabajo, mobiliario, iluminación y ventilación	El despacho cuenta con una oficina principal para la titular, un área para la segunda contadora, un espacio para el auxiliar contable y un lugar independiente para la secretaria. El mobiliario es funcional y en buen estado; iluminación natural adecuada y ventilación aceptable.
Organización interna	Distribución de tareas y funciones	Se observó que cada integrante tiene funciones definidas: la titular supervisa y atiende clientes clave, la segunda contadora realiza declaraciones y reportes, el auxiliar apoya en captura y control de documentos, y la secretaria gestiona la agenda y comunicación con clientes.
Uso de tecnología	Herramientas y software utilizados	Uso de programas contables como Contalink y Compaq para la gestión fiscal; registro en hojas de Excel para seguimiento de obligaciones; uso frecuente de correo electrónico y WhatsApp para comunicación con clientes. No se cuenta con un sistema integrado de gestión.

Control documental	Archivos físicos y digitales	La documentación física se encuentra organizada en carpetas por cliente; existe respaldo digital parcial, pero sin un sistema formal de gestión documental.
Comunicación interna	Canales y dinámica	Comunicación fluida entre el personal, principalmente verbal y por mensajería instantánea. Reuniones informales cuando es necesario coordinar actividades.
Atención a clientes	Recepción, seguimiento y entrega de servicios	Trato personalizado, con énfasis en la confianza y cercanía. Se reciben documentos de manera presencial o digital, pero en algunos casos la entrega por parte de clientes es tardía, lo que retrasa procesos.
Cumplimiento de plazos	Organización del trabajo frente a fechas límite	Se trabaja con calendarios fiscales, pero no hay sistema automatizado de recordatorios. En épocas de alta carga se observan picos de trabajo y presión por entrega de clientes.
Capacitación y actualización	Oportunidades de aprendizaje	Una de las colaboradoras ha recibido capacitación reciente en software contable; otra no ha tenido acceso a cursos formales en los últimos años. No existe un plan estructurado de capacitación.

Clima laboral	Relaciones interpersonales, ambiente y liderazgo	Ambiente cordial, comunicación respetuosa y liderazgo empático por parte de la titular. Existe sentido de pertenencia y baja rotación de personal.
----------------------	--	--

ANEXO 3. Guía de documentos de la empresa que se analizaron

Objetivo:

Identificar y clasificar los documentos internos revisados durante la investigación para comprender los procesos, políticas y mecanismos de control interno del despacho contable.

Documentos revisados:

Tipo de documento	Descripción	Uso en la investigación
Registros contables	Archivos de ingresos, egresos y conciliaciones bancarias en hojas de cálculo.	Análisis de la organización y control de datos financieros.
Declaraciones fiscales	Declaraciones de ISR, IVA y pagos provisionales generados en los últimos 12 meses.	Evaluar el cumplimiento de obligaciones y tiempos de presentación.
Comprobantes fiscales digitales (CFDI)	Facturas emitidas y recibidas.	Verificar control documental y concordancia con registros contables.

Reportes de software contable	Salidas de sistemas como Contalink y Compaq.	Analizar uso y aprovechamiento de herramientas digitales.
Correspondencia con clientes	Correos electrónicos y mensajes relacionados con la entrega de información.	Identificar patrones de retrasos o problemas de comunicación.
Documentos administrativos internos	Contratos de prestación de servicios, convenios, formatos internos.	Revisar formalización de acuerdos y procedimientos.

ANEXO 4. Manual de procesos

1. Objetivo

Estandarizar el proceso de recepción de documentos contables y el registro de pagos de honorarios, garantizando trazabilidad, orden y eficiencia en la gestión administrativa del despacho contable.

2. Alcance

Aplica a todos los clientes activos del despacho, tanto personas físicas como morales, y a los colaboradores encargados de recibir documentación o registrar pagos.

3. Responsables

- **Titular del despacho:** supervisión general del proceso.
- **Colaboradora administrativa:** recepción, registro y seguimiento.
- **Asistente de comunicación:** verificación y archivo digital.

Datos de identificación del documento Nombre del documento: Manual de Procedimientos Operativos Organización: Despacho Contable DC Área responsable: Administración General Fecha de elaboración: septiembre de 2025 Versión: 1.0 Elaboró: Área Administrativa Autorizó: Titular del Despacho Contable DC Vigencia: Indefinida, sujeta a revisión y actualización

Presentación El presente Manual de Procedimientos Operativos tiene como finalidad establecer de manera formal, clara y sistemática los procesos administrativos críticos del Despacho Contable DC. Su elaboración responde a la necesidad de estandarizar actividades, mejorar el control interno, reducir el retrabajo y fortalecer la eficiencia operativa, particularmente en los procesos de recepción de documentación contable y control y seguimiento de pagos de honorarios.

Este manual constituye una herramienta de apoyo para el personal del despacho, permitiendo que las actividades se realicen de forma homogénea, ordenada y conforme a criterios previamente definidos, independientemente de la persona que ejecute la tarea.

Objetivo del manual Establecer procedimientos operativos estandarizados para la recepción y registro de documentación contable, así como para el control y seguimiento de pagos de honorarios, con el fin de fortalecer el control interno y mejorar la eficiencia operativa del Despacho Contable DC.

Alcance El presente manual es de aplicación obligatoria para la titular del despacho y para todo el personal administrativo y contable que participe directa o indirectamente en los procesos descritos. Los procedimientos aquí establecidos aplican a todos los clientes del Despacho Contable DC, independientemente de su régimen fiscal.

Marco organizacional

Misión Brindar servicios contables y fiscales confiables, oportunos y personalizados, que permitan a los clientes cumplir adecuadamente con sus obligaciones fiscales, contribuyendo al orden administrativo y al crecimiento de sus actividades económicas.

Visión Consolidarse como un despacho contable de referencia en el municipio de Escuinapa, Sinaloa, reconocido por su eficiencia operativa, calidad en el servicio y uso responsable de herramientas tecnológicas para la gestión contable y fiscal.

Valores Responsabilidad Confidencialidad Ética profesional Compromiso con el cliente Trabajo en equipo

Estructura organizacional El Despacho Contable DC cuenta con una estructura organizacional simple, integrada por: Titular del despacho Contadora auxiliar Auxiliar administrativo-contable Personal de apoyo operativo

La toma de decisiones estratégicas y la supervisión general recaen en la titular del despacho, mientras que las actividades operativas se distribuyen de acuerdo con la experiencia y funciones asignadas a cada colaborador.

Procedimiento 1. Recepción y registro de documentación contable

Objetivo Asegurar la recepción ordenada, oportuna y verificable de la documentación contable de los clientes, garantizando su correcta identificación, registro y resguardo.

Responsables Auxiliar administrativo-contable Contadora auxiliar Titular del despacho (supervisión)

Descripción del procedimiento La recepción de documentación contable se realizará exclusivamente a través de los canales autorizados por el despacho, priorizando el uso del canal institucional de comunicación.

Actividades del procedimiento

1. El cliente envía su documentación contable correspondiente al periodo fiscal indicado, utilizando el canal institucional de comunicación.
2. El auxiliar administrativo-contable recibe la documentación y verifica que corresponda al periodo señalado.

3. Se registra la recepción en el control interno de documentación, anotando fecha, nombre del cliente, periodo y tipo de documentos recibidos.
4. En caso de documentación incompleta, se notifica al cliente para su corrección o complemento.
5. La documentación completa se clasifica y resguarda en el expediente físico y/o digital correspondiente.

Registros Control de recepción de documentación Expediente físico del cliente Carpeta digital del cliente

Procedimiento 2. Control y seguimiento de pagos de honorarios

Objetivo Garantizar el control oportuno de los pagos de honorarios, asegurando el registro adecuado de cobros y la identificación de pagos pendientes.

Responsables Auxiliar administrativo-contable Titular del despacho

Descripción del procedimiento El control de pagos se realizará mediante el registro sistemático de los honorarios facturados y pagados por cada cliente, utilizando herramientas de control internas.

Actividades del procedimiento

1. Al inicio de cada periodo, se identifica a los clientes con honorarios pendientes.
2. Se envía un recordatorio de pago a través del canal institucional de comunicación.
3. Una vez recibido el pago, el auxiliar administrativo-contable verifica el comprobante correspondiente.
4. El pago se registra en el control interno de pagos, indicando fecha, monto y forma de pago.
5. Se confirma al cliente la recepción del pago.

Registros Control de pagos de honorarios Comprobantes de pago

Uso de herramientas tecnológicas Para la ejecución de los procedimientos descritos, el despacho hace uso de herramientas tecnológicas de apoyo, tales como: Software contable especializado
Hojas de control internas Herramientas de mensajería institucional

La selección de estas herramientas se realiza considerando su accesibilidad, funcionalidad y adecuación a las necesidades operativas del despacho.

Revisión y actualización del manual El presente manual deberá revisarse al menos una vez al año o cuando se presenten cambios significativos en los procesos, estructura organizacional o herramientas tecnológicas utilizadas por el despacho.

Las modificaciones deberán ser autorizadas por la titular del Despacho Contable DC.

Disposiciones finales El cumplimiento de los procedimientos establecidos en este manual es obligatorio para el personal del despacho. Su correcta aplicación contribuirá a fortalecer el control interno, mejorar la eficiencia operativa y mantener la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

4. Procedimiento

Etapa	Descripción	Medio/Herramienta	Evidencia
1. Recepción de documentos	El cliente envía sus documentos contables al número oficial de WhatsApp Business del despacho.	WhatsApp Business	Confirmación automática de recepción.
2. Registro en formato digital	La colaboradora registra la fecha y tipo de documento en el Formato de Recepción (Excel/Drive).	Excel compartido	Lista actualizada en Drive.
3. Revisión de integridad	Se verifica que la documentación esté completa (facturas, recibos, comprobantes).	Lista de verificación	Checklist firmado digitalmente.
4. Control de pagos	Se actualiza el registro de pagos recibidos o pendientes, con alertas semanales.	Excel / Drive	Hoja "Control de Pagos".


5. Comunicación de seguimiento	En caso de falta de documentos o pagos, se notifica al cliente mediante mensaje etiquetado.	WhatsApp Empresarial	Captura de mensaje o etiqueta.
6. Archivo final	La documentación digital se almacena en una carpeta Drive bajo el nombre del cliente y mes.	Google Drive	Carpeta electrónica.


5. Indicadores de control


Indicador	Meta mensual	Responsable
% de documentos recibidos en plazo	90%	Colaboradora
% de pagos registrados sin error	100%	Colaboradora
Tiempo de respuesta promedio a cliente	< 24 horas	Asistente
% de clientes con saldo pendiente	< 10%	Titular

Anexo 5. Constancia de situación fiscal.

CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN FISCAL







Registro Federal de Contribuyentes


Nombre, denominación o razón social

idC: [REDACTED]

VALIDA TU INFORMACIÓN FISCAL

CONSTANCIA DE SITUACIÓN FISCAL

Lugar y Fecha de Emisión
ESCUINAPA , SINALOA A 11 DE DICIEMBRE DE 2025



Datos de Identificación del Contribuyente:

RFC:	[REDACTED]
CURP:	[REDACTED]
Nombre (s):	[REDACTED]
Primer Apellido:	[REDACTED]
Segundo Apellido:	[REDACTED]
Fecha inicio de operaciones:	01 DE NOVIEMBRE DE 1987
Estatus en el padrón:	ACTIVO
Fecha de último cambio de estado:	01 DE NOVIEMBRE DE 1987
Nombre Comercial:	

Datos del domicilio registrado

Código Postal: 82400	Tipo de Vialidad: CALLE
Nombre de Vialidad: HIDALGO	Número Exterior: 44
Número Interior: A	Nombre de la Colonia: ESCUINAPA CENTRO
Nombre de la Localidad: ESCUINAPA	Nombre del Municipio o Demarcación Territorial: ESCUINAPA
Nombre de la Entidad Federativa: SINALOA	Entre Calle: MATAMOROS



Y Calle: 16 DE SEPTIEMBRE

Actividades Económicas:

Orden	Actividad Económica	Porcentaje	Fecha Inicio	Fecha Fin
1	Servicios de contabilidad y auditoría	70	01/11/1987	
2	Jubilado o pensionado	30	30/09/2019	

Regímenes:

Régimen	Fecha Inicio	Fecha Fin
Régimen de las Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales	31/03/2002	
Régimen de Sueldos y Salarios e Ingresos Asimilados a Salarios	30/09/2019	

Anexo 6. Clasificaciones de etiquetas para mensajes masivos.

← Etiquetas



Cobro de honorarios

40 elementos



Recepción de documentos

25 elementos



Recordatorio de pago de impues...

16 elementos



Usa las etiquetas para organizar tus clientes y chats.
Mantén presionado cualquier mensaje o contacto para etiquetarlo. [Más información](#)

Anexo 7. Mensajes Automáticos para WhatsApp Business.

- **Mensaje de bienvenida automática**

(Se envía cuando un cliente te escribe por primera vez o después de 14 días de inactividad)

"👋 ¡Hola!

Gracias por comunicarse con Despacho Contable DC.

Nuestro horario de atención es de lunes a viernes de 9:00 a 14:00 h y de 16:00 a 19:00 h.

Si desea enviar documentación, por favor indique el periodo o mes correspondiente.

En breve uno de nuestros colaboradores le atenderá.

Atentamente, Despacho Contable DC."

- **Mensaje fuera de horario laboral**

(Se envía automáticamente cuando alguien escribe fuera de los horarios establecidos)

"🕒 Despacho Contable DC informa:

En este momento estamos fuera de horario laboral.

Nuestro horario de atención es de lunes a viernes de 9:00 a 14:00 h y de 16:00 a 19:00 h.

Puede dejar su mensaje o enviar su documentación, y la atenderemos al retomar actividades.

¡Gracias por su comprensión y confianza!"

- **Aviso de recepción de papelería**

(Para listas de difusión o envío individual al inicio de cada mes)

"📅 Aviso del Despacho Contable DC:

Estimado cliente, ya estamos recibiendo la documentación correspondiente al mes de [MES].

Le pedimos enviarla o entregarla antes del día 5, para procesar sus declaraciones a tiempo.

Agradecemos su puntualidad y preferencia.

Atentamente, Despacho Contable DC."

- **Confirmación de recepción de documentos**

(Para envío individual cuando el cliente ya entregó su documentación)

"☑ Confirmación de recepción

Hemos recibido correctamente su documentación del mes de [MES].

En caso de requerir algún ajuste o documento adicional, se lo notificaremos a la brevedad.

Gracias por su envío puntual.

Despacho Contable DC."

- **Recordatorio de pago de honorarios**

(Para lista de difusión a mitad de mes o clientes específicos)

"💰 Recordatorio de pago – Despacho Contable DC

Estimado cliente, le recordamos que se encuentra pendiente el pago correspondiente a sus servicios contables del mes de [MES].

Le agradecemos realizarlo a la brevedad para mantener su contabilidad al día.

¡Gracias por su atención y preferencia!

Área administrativa – Despacho Contable DC."

- **Confirmación de pago recibido**

(Para envío individual tras verificar la transferencia o depósito)

" Confirmación de pago

Estimado cliente, confirmamos la recepción de su pago correspondiente al mes de [MES].
Agradecemos su cumplimiento y confianza en nuestros servicios.
Despacho Contable DC."

- **Aviso de entrega de declaraciones**

(Cuando las declaraciones del cliente ya fueron presentadas)

"📄 Despacho Contable DC informa:

Sus declaraciones fiscales del mes de [MES] fueron presentadas correctamente.
En breve recibirá sus acuses y comprobantes correspondientes.
Gracias por mantener sus obligaciones al día.
Despacho Contable DC."

- **Aviso de cierre mensual**

(Para enviar los últimos días del mes a todos los clientes)

"📅 Cierre de mes – Despacho Contable DC

Estimado cliente, estamos cerrando el periodo contable de [MES].
Si tiene documentos pendientes por entregar, favor de hacerlo antes del día [FECHA].
Agradecemos su cooperación y confianza en nuestros servicios.
Despacho Contable DC."

- **Mensaje de agradecimiento o fin de año**

(Opcional, para enviar en diciembre o cierre fiscal)

"🎉 Despacho Contable DC agradece su confianza

A nombre de todo nuestro equipo, queremos agradecerle por su preferencia durante este año.
Seguiremos trabajando para brindarle un servicio contable y fiscal de calidad.
¡Le deseamos felices fiestas y un excelente año nuevo!
Atentamente, Despacho Contable DC."

- **Recordatorio de pago de impuestos**

"📌 Despacho Contable DC informa:

Estimado cliente, le recordamos que se acerca la fecha límite para el pago de sus impuestos correspondientes al mes de [MES].

Le recomendamos realizar el pago a más tardar el día [FECHA LÍMITE] para evitar recargos o sanciones.

En caso de requerir apoyo con su línea de captura o confirmación del monto, puede comunicarse con nosotros dentro de nuestro horario de atención.

Gracias por su puntualidad y confianza en nuestros servicios.

Atentamente,

Despacho Contable DC."

- **Verificación de pago de impuestos (post–fecha límite)**

" 📄 📌 Despacho Contable DC informa:

Estimado cliente, le recordamos que el plazo para el pago de impuestos correspondientes al mes de [MES] ha concluido.

Si ya realizó su pago, le agradeceremos nos confirme enviando su comprobante para registro interno.

En caso de no haberlo efectuado aún, por favor infórmenos a la brevedad para elaborar la declaración complementaria y evitar recargos o inconsistencias ante el SAT.

Agradecemos su atención y colaboración.

Atentamente,

Despacho Contable DC."

Anexo 8. Servicios en **WhatsApp Business**

← Administrador de catálogos ⋮



Devoluciones de IVA y ISR



Declaraciones Anuales



Trámites



Impuesto sobre nómina



Pagos IMSS



Impuestos (ISR, IVA, RET POR SA...



Registros contables