UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO

FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

“AFILIACIÓN INMEDIATA DE TRABAJADORES AL IMSS Y FORMALIZACIÓN DE REMUNERACIONES ENTREGADAS EN EFECTIVO, MEDIANTE VALES DE DESPENSA”

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL QUE PRESENTA:

C.P. SUJEY SARAI LECHUGA GALINDO

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ESTRATEGIAS CONTABLES

DIRECTOR DE PROPUESTA DE INTERVENCION PROFESIONAL:

DR. GILBERTO SANCHEZ RODRIGUEZ

DURANGO, DGO., AGOSTO 2022

UJED
Universidad Juárez
del Estado de Durango

FECA
Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Propuesta de Intervención Profesional presentado por la **C. SUJEY SARAI LECHUGA GALINDO,** para la obtención de grado de **MAESTRA EN ESTRATEGIAS CONTABLES** titulado **"AFILIACIÓN INMEDIATA DE TRABAJADORES AL IMSS Y FORMALIZACIÓN DE REMUNERACIONES ENTREGADAS EN EFECTIVO, MEDIANTE VALES DE DESPENSA"**

DIRECTOR DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: Dr. Gilberto Sánchez Rodríguez

JURADO

PRESIDENTE: Dr. Gilberto Sánchez Rodríguez _____

VOCAL: M.F. Rosa Martha Ortega Martínez _____

SECRETARIO: M.C.C. Zaira Esther Muñoz Cabrales _____

SUPLENTE: Dr. Ricardo Morales Corral _____

SUPLENTE: M.E.C. Gabriela Castrejón Flores _____

Victoria de Durango, Dgo., a 02 de mayo de 2022

Fanny Anitúa y Priv. de Loza C.P. 34000 Durango, Dgo.
Tel: (618) 827-13-65

RESUMEN

La intervención profesional, permite enlazar los conocimientos teóricos con la aplicación práctica y provee de experiencia a sus participantes, en este sentido, el objetivo del presente documento es brindar propuestas dirigidas a las áreas de actividad diaria de un negocio. El proceso de investigación fue llevado a cabo en una empresa del giro café-restaurant y se desarrolló bajo los lineamientos de la norma EC0359 con la cual el resultado del diagnóstico emitió puntos de atención inmediata como son los tiempos de atención al cliente, la utilización de saldos no identificados de Impuesto al valor agregado a favor, necesidad de un costeo de productos para conocer la rentabilidad, formalización de aportaciones al capital social, además de la problemática fiscal de la afiliación no inmediata de los trabajadores así como la informalidad de las remuneraciones otorgadas en efectivo, a ésta última se dirige la presente propuesta con el objeto de minimizar el costo fiscal y financiero para la empresa.

ABSTRACT

The professional intervention allows to link the theoretical knowledge with the practical application and provides experience to its participants, in this sense, the objective of this document is to offer proposals directed to the areas of daily activity of a business.

The investigation process was carried out in a company of the cafe-restaurant business and was developed under the guidelines of the EC0359 standard with which the result of the diagnosis issued immediate attention points such as customer service times, the use of Unidentified balances of Value Added Tax in favor, need for product costing to know profitability, formalization of contributions to social capital, in addition to the fiscal problem of non-immediate affiliation of workers as well as the informality of the remunerations granted in cash, the latter is addressed by this proposal in order to minimize the fiscal and financial cost for the company.

CONTENIDO

INDICE DE TABLAS 8
INDICE DE FIGURAS 10
SIGLAS Y ABREVIATURAS 13
INTRODUCCIÓN 15
CAPITULO I: CONOCIMIENTO DE LAS MIPyMES: CONCEPTOS QUE ORIGINAN E INFLUYEN A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, ADEMÁS DE INTERFERIR EN SU FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO. 17
MARCO CONCEPTUAL 17
Organización 17
Empresa 19
Estrategias 20
Economía 21
Teoría económica 22
Microeconomía 22
Macroeconomía 23
Relación de la economía con la contabilidad 24
Cultura 24
Cultura organizacional 25
Cultura contributiva 26
Contabilidad 27
Contabilidad fiscal 28
FACTORES QUE INTERFIEREN EN EL FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LAS MIPyMES 30
Importancia de implementar estrategias en las organizaciones 30
Importancia de implementación de estrategias fiscales 30
Marco legal de las contribuciones 31
Planeación fiscal 34
Importancia de la consultoría 38
Consultoría fiscal 39
Consultoría profesional 41
Estándar de competencia EC0359 42

CAPITULO II: IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LAS MIPyMES EN EL CONTEXTO GLOBAL Y NACIONAL 43

DESARROLLO ESTRATÉGICO E IMPACTO EN EL MUNDO 43

Evolución 43

Impacto de las MIPYMES en las grandes economías mundiales 45

Desafíos actuales para las MIPyMES en el mundo 49

Innovación y productividad 49

Brecha de productividad 51

Brecha salarial 52

¿Cómo influye la Cultura Organizacional en las empresas del mundo? 53

LAS MIPyMES EN MEXICO 55

PRINCIPALES FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL SECTOR EMPRESARIAL MEXICANO 63

Sistema tributario 63

Fuentes de financiamiento 66

SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL DEL PAÍS 72

Contribución de los micro, pequeños y medianos negocios al Producto Interno Bruto de México 72

Ocupación y empleo en las MIPyMES mexicanas 74

Servicios de contabilidad en las MIPyMES 76

Competitividad 79

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS MIPyMES MEXICANAS 82

Masculinidad-Feminidad 82

Capacitación 82

Seguros 84

Medición de indicadores 85

Ambiente laboral 86

PROBLEMÁTICAS QUE ENFRENTAN LAS MIPyMES EN MÉXICO 87

IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19 EN LAS MIPyMES MEXICANAS 89

LAS MIPyMES EN DURANGO 94

Ubicación geográfica del Estado de Durango 94

Visión del sector empresarial en Durango. (Indicadores económicos, principal sector al que se enfocan las MIPyMES.) 95

Grupos o asociaciones 100
OBJETO ESPECÍFICO DE INVESTIGACIÓN: SECTOR COMERCIAL DE LAS CAFETERÍAS 102
El negocio de las cafeterías en el mundo 102
Consumo de café en América Latina 104
Cafeterías en México 106
Sector de cafeterías en Durango 108
CAPITULO III ORGANIZACIÓN SUJETA A INTERVENCIÓN PROFESIONAL: "CON ESENCIA DE MUJER DURANGUENSE S.A. DE C.V." 109
ANTECEDENTES 109
Historia de la empresa 109
Principales logros 110
Principales desafíos. 110
Objetivos 110
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL 110
Misión 110
Visión 111
Valores organizacionales 111
GIRO DE LA ORGANIZACIÓN 111
Mercado actual 111
Principales competidores 111
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 112
Organigrama Café restaurant 112
Líneas de comunicación 112
ESPECIFICACIONES 113
Normatividad 113
Productos 113
Proveedores 114
Clientes 114
RECURSOS HUMANOS 114
Perfiles de puestos 114
Valores de puestos 114
ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS 115

POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN 115
¿HACIA DONDE VA LA EMPRESA? 115
CAPITULO IV. METODOLOGÍA..... 115
Justificación 116
Alcance 116
Limitaciones a la investigación..... 116
Tipo de investigación propuesta 116
DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO Y DISEÑO DEL ESTUDIO UTILIZADO EN LA EMPRESA “CON ESENCIA DE MUJER DURANGUENSE S.A. DE C.CV.” ... 119
Metodología utilizada en la presente intervención profesional..... 119
Herramientas auxiliares de investigación y delimitación del entorno 121
RECURSOS PARA ELABORAR DIAGNÓSTICO..... 122
Diagrama de GANTT 122
Matriz FODA 124
Semaforización 124
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN 125
Objetivos de la investigación..... 125
Objetivo general..... 125
Objetivos específicos. 125
Preguntas de investigación 125
Pregunta general 125
Preguntas específicas..... 125
CAPITULO V. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO..... 126
ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DERIVADO DE LA INTERVENCIÓN 134
Área administrativa 134
Área operativa 135
Área de mercadotecnia..... 135
Recursos humanos..... 136
Análisis fiscal 137
Análisis financiero..... 138
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES PRINCIPALES 138
1.- Servicio al cliente..... 138

2.- Punto de venta 139
3.- Entradas y salidas de suministros 139
4.- Publicidad y redes sociales 140
5.- Costeo de productos..... 140
6.- Acreditamiento de saldos injustificados de IVA 140
7.- Afiliación de trabajadores y formalización de remuneraciones entregadas en efectivo. 141
8.- Aportaciones de socios al capital 141
CAPITULO VI. PROPUESTA DE MEJORA FISCAL 142
Propuesta: Afiliación de manera inmediata al IMSS y formalización de remuneraciones entregadas al empleado en efectivo..... 142
Exposición de motivos 142
Línea de Investigación 143
Afiliación al IMSS de los trabajadores de manera Inmediata 143
Formalización de remuneraciones entregadas al empleado en efectivo..... 146
CONCLUSIONES..... 165
BIBLIOGRAFÍA 166
ANEXOS 176
ANEXO 1 Minutas de reuniones con la representante legal 176
ANEXO 2 Carta de presentación 194
ANEXO 3 Carta de compromiso de confidencialidad..... 195
ANEXO 4 Carta de aceptación por parte de la empresa..... 196
ANEXO 5 Cédulas de cuotas obrero-patronales..... 197
ANEXO 6 Cotización servicio de vales de despensa 203
ANEXO 7 Informe de redes sociales..... 204

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estratificación de los establecimientos micro, pequeños y medianos (MIPyMES) 55
Tabla 2 Comparativo de características económicas de las unidades económicas del Sector privado y paraestatal y los establecimientos MIPyMES, 2018 57
Tabla 3 Número de empresas MIPyMES en Durango por sectores..... 96

Tabla 4 Valor de las ventas de los tres principales productos (bienes o servicios) que fabrican u ofrecen las empresas por sectores estratégicos, 2017 Durango ... 97
Tabla 5 Número de empresas según los problemas que indicaron como los tres más importantes que enfrentan para su crecimiento por sectores estratégicos, 2018 ... 98
Tabla 6 Numero de empresas según la manera como han llevado la contabilidad de la empresa por sectores estratégicos, 2018 ... 99
Tabla 7 Diagrama de Gantt ... 123
Tabla 8 Diagnóstico por semaforización ... 126
Tabla 9 Matriz FODA ... 133
Tabla 10 Cuotas obrero-patronales que actualmente paga la empresa ... 145
Tabla 11 Costo actual mensual de asegurar a un trabajador según sueldos de la empresa ... 145
Tabla 12 Incentivos semanales otorgados a los empleados en efectivo ... 147
Tabla 13 Cuotas obrero-patronales que actualmente se pagan ... 148
Tabla 14 Cálculo ISR de sueldos y salarios, percepción actual incluida en recibo de todos los empleados ... 148
Tabla 15 Total percepciones recibidas semanalmente ... 149
Tabla 16 Calculo del nuevo salario base de cotización, empleado uno ... 151
Tabla 17 Nuevo salario base de cotización empleado uno ... 151
Tabla 18 Cálculo del nuevo salario base de cotización, empleado tres ... 152
Tabla 19 Nuevo salario base de cotización empleado tres ... 152
Tabla 20 Cálculo de retención de ISR en recibo de nómina, empleado uno ... 153
Tabla 21 Cálculo de retención de ISR en recibo de nómina, empleado tres ... 154
Tabla 22 Total de percepciones recibidas semanales ... 154
Tabla 23 Cuotas obrero-patronales con el nuevo salario base de cotización ... 155
Tabla 24 Percepciones recibidas semanales en efectivo ... 156
Tabla 25 Determinación de la parte variable a integrar al SBC, empleado uno ... 156
Tabla 26 Nuevo salario base de cotización, empleado uno ... 157
Tabla 27 Determinación de la parte variable a integrar al SBC, empleado tres ... 157
Tabla 28 Nuevo salario base de cotización empleado tres ... 157

Tabla 29 Cuotas obrero-patronales con los salarios base de cotización con vales de despensa 157
Tabla 30 Cálculo de ISR en recibo de nómina con vales de despensa, empleado uno 159
Tabla 31 Cálculo de ISR en recibo de nómina con vales de despensa, empleado tres 160
Tabla 32 Beneficio en pago de cuotas obrero-patronales con vales de despensa 161
Tabla 33 Beneficios en retención de ISR e IMSS para los empleados 161
Tabla 34 Ahorro neto en pago de cuotas obrero-patronales después del pago de la comisión por la compra de vales de despensa..... 164

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proporción del empleo por tamaño de las empresas y trabajadores autónomos en el mundo 45
Figura 2 Proporción del empleo según el tamaño de la empresa por región (Porcentajes) 46
Figura 3 Porcentaje de empresas según el número de empleados 46
Figura 4 Porcentaje de aportación al PIB, según clasificación de la OCDE 48
Figura 5 Aportación de las MIPyMES al PIB del país (porcentaje sobre el PIB) ... 49
Figura 6 Las grandes empresas tienden a ser más innovadoras y productivas 50
Figura 7 Las PyMES suelen tener niveles de productividad más bajos 51
Figura 8 Las grandes empresas tienen mayor probabilidad de pagar salarios más altos..... 52
Figura 9 % de supervivencia para las empresas de América Latina de nueva creación en los primeros 10 años..... 53
Figura 10 Empresas japonesas ya establecidas y de reciente creación que quebraron (2018-2018) 54
Figura 11 Establecimientos de propietarios MIPyMES por tamaño, 2018 (porcentajes) 58

Figura 12 Establecimientos de propietarios MIPyMES por actividad económica, 2018 (porcentajes) 59
Figura 13 Establecimientos MIPyMES por tamaño según tipo de propietario, 2018 (porcentajes) 60
Figura 14 Establecimientos MIPyMES de propietarios y propietarias por sector de actividad según tipo de propietario, 2018 (porcentajes) 61
Figura 15 Distribución de las principales variables económicas de los establecimientos MIPyMES por tipo de propietario, 2018 62
Figura 16 Recaudación total proveniente de empresas con ingresos de hasta 20 mdp anuales. 64
Figura 17 Ingresos por recaudación de ISR 64
Figura 18 Ingresos por recaudación de IVA 65
Figura 19 Establecimientos MIPyMES que hicieron uso de Créditos, préstamos o financiamiento según tipo de propietario, 2018 (porcentajes) 67
Figura 20 Porcentaje de créditos aprobados 68
Figura 21 Principal limitante para el acceso de financiamiento en las MIPyMES, 2018 69
Figura 22 Fuentes de los préstamos, créditos o financiamiento en los establecimientos MIPyMES según tipo de propietario, 2018 (porcentajes) 70
Figura 23 Usos de los préstamos, créditos o financiamiento en los establecimientos MIPyMES según tipo de propietario, 2018 (porcentajes) 71
Figura 24 Contribución de cada segmento de empresas a la producción nacional % 72
Figura 25 Producto Interno Bruto al Segundo Trimestre de 2021. Serie desestacionalizada (Millones de pesos a precios del 2013) 73
Figura 26 Variaciones porcentuales del PIB durante el siguiente trimestre de 2021 (cifras desestacionalizadas por grupos de actividades económicas) 74
Figura 27 Personal ocupado por unidades económicas del sector privado y paraestatal 75
Figura 28 Remuneraciones pagadas por unidades económicas del sector privado y paraestatal 75

Figura 29 Distribución del personal ocupado por sector de actividad según sexo, 2018 76
Figura 30 Uso de sistemas de control de gastos e ingresos en los establecimientos MIPyMES según tipo de propietario, 2018 (porcentajes) 77
Figura 31 Uso de equipo de cómputo en los establecimientos MIPyMES según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)..... 78
Figura 32 Uso de internet en los establecimientos MIPyMES según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)..... 78
Figura 33 Porcentaje de empresas según las acciones que instrumentaron ante problemas presentados en el proceso de producción, por tamaño de empresa, 2017 79
Figura 34 Razón principal por la que las microempresas no desean que sus negocios crezcan, 2018 80
Figura 35 Distribución del número de pymes según su participación en cadenas globales de valor y razón por la que no participaron, 2016-2017 81
Figura 36 Distribución del número de empresas que imparten capacitación por el tamaño de la empresa..... 83
Figura 37 Distribución del número de empresas que no imparten capacitación según causa para no impartirla, 2017. 84
Figura 38 Empresas que contrataron al menos una póliza de seguro 85
Figura 39 Distribución del número de empresas según los indicadores de desempeño que monitorean por tamaño de empresa, 2017 86
Figura 40 Problemática principal que enfrentan los establecimientos MIPyMES, según tipo de propietario, 2018 (porcentajes) 88
Figura 41 Expectativas de los ingresos para los próximos seis meses, según escenarios 90
Figura 42 Tiempo que podrán seguir operando con el mismo nivel de ingresos los próximos meses 91
Figura 43 Retraso en el pago de deudas por tamaño de empresa 91
Figura 44 Adopción permanente de medidas operativas por tamaño 92
Figura 45 Expectativas del personal ocupado..... 93

Figura 46 Cambios en las deudas totales de la empresa a partir de marzo 2020. 93
Figura 47 Retraso en el pago de adeudos de clientes y/o compradores..... 94
Figura 48 Consumo medio estimado de café per cápita por país 2021 103
Figura 49 Consumo de café en Latinoamérica 2021..... 105
Figura 50 Costo de un capuccino en Latinoamérica 106
Figura 51 Tipos de café más consumidos en cafeterías en México..... 107
Figura 52 Productos más consumidos en una cafetería además del café en México 108
Figura 53 Organigrama Café restaurant..... 112
Figura 54 Enfoque cualitativo de la metodología..... 117
Figura 55 Fases de la norma ECO359..... 119

SIGLAS Y ABREVIATURAS

Siglas

MIPyMES Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

OCDE Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos

PIB Producto Interno Bruto

INEGI Instituto Nacional de Estadística, Geografía e

FECA Facultad de Economía, Contaduría y Administración

UNAM Universidad Nacional Autónoma de México

CPEUM Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

LOAPF Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

CFF Código Fiscal de la Federación

EC Estándar de Competencia

ONU Organización de las Naciones Unidas

OIT Organización Internacional del Trabajo

SAT Servicio de Administración Tributaria

RIF Régimen de Incorporación Fiscal

ISR Impuesto Sobre la Renta

LISR Ley del Impuesto Sobre la Renta

IVA Impuesto al Valor Agregado

IEPS Impuesto Empresarial sobre Producción y Servicios

SHCP Secretaría de Hacienda y Crédito Público

NIF Normas de Información Financiera

ENAFIN Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas

ENAPROCE Encuesta Nacional Sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

COVID Virus del SARS-CoV-2

UJED Universidad Juárez del Estado de Durango

COFEPRIS Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios

SBC Salario Base de Cotización

CFDI Comprobante Fiscal Digital

RISR Reglamento del Impuesto Sobre la Renta

AFORE Administradora de Fondos para el Retiro

SDI Salario Diario Integrado

LFT Ley Federal del Trabajo

LSS Ley del Seguro Social

UMA Unidad de Medida y Actualización

IMSS Instituto Mexicano del Seguro Social

RCV Retiro, Cesantía y Vejez

INFONAVIT Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

Abreviaturas

Mdp Millones de pesos

Inc. Incorporated (Sociedad Anónima)

Util. Antes inte imp Utilidad antes de Intereses e Impuestos

Etc etcétera

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas, representan en el mundo los negocios que más empleo generan; en el país, así como en el estado, no es la excepción y a pesar del embate de la pandemia que aún prevalece a fechas recientes, no han perdido esta distinción. La inestabilidad económica y la falta de profesionalización traen consigo que la mayoría de las MIPyMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) padezcan por lo general del mismo problema, que redunda en la falta de control interno, desorden en el tema de recursos humanos y la falta de generación de información contable y financiera útil para la toma de decisiones, múltiples instituciones son las encargadas de monitorear también el desarrollo de las mismas, proveyendo de información acerca de la situación bajo la cual operan, lo que indica la necesidad de una consultoría profunda en la mayoría de estos negocios que promueva la mejora, sin embargo el costo de las mismas es un obstáculo para llevarlo a cabo.

Para la estructura y desarrollo de la presente intervención, que se realizó a una empresa de giro café-restaurant, ubicada en la ciudad de Durango Dgo, constituida en el año dos mil trece y que cuenta con una sola sucursal, se utilizó un enfoque cualitativo pues se obtuvo la información de manera sistemática.

El objetivo central del trabajo de intervención es llevar una visión externa a la empresa y mediante esa mirada objetiva, conducir el procesamiento de información, cuya finalidad es potencializar las áreas de oportunidad con recomendaciones de mejora que permitan optimizarlas en cuestión de operación y recursos empleados; además de lograr una implementación de acuerdo con las capacidades de la empresa.

La investigación está precedida por el marco teórico que presenta la descripción de conceptos y fundamentos que justifican su uso durante el desarrollo de esta, pues sustentan el proyecto y el análisis de la investigación, también permite la interpretación de los resultados obtenidos.

Enseguida, se da paso al marco contextual que muestra a las MIPyMES en un eje central y a los elementos con los cuales interactúa como el entorno que le rodea,

así como los aspectos sociales, económicos y culturales que permiten aproximarse y comprender el objeto de estudio. El marco organizacional muestra la estructura de la empresa, los niveles de autoridad, de responsabilidad y control, así como los antecedentes de creación de esta.

En el marco metodológico se explican los lineamientos bajo los cuales se desarrolló la investigación, la norma EC0359 definió el curso para edificar la propuesta de intervención, pues se dividió la información en cinco áreas principales para su mejor análisis. Posteriormente, en el resto del documento se encuentra el análisis de la información de manera detallada por áreas, en la parte de administración, operaciones, mercadotecnia y recursos humanos, así como las herramientas de búsqueda de información, de síntesis de ésta, los hallazgos encontrados en cada una de las áreas y las recomendaciones a las mismas, que surgen de un trabajo realizado a consciencia y de manera objetiva, sustentada por entrevistas al representante legal, empleados, clientes, documentación administrativa y fiscal.

La parte fiscal muestra una radiografía del cumplimiento de la empresa de sus obligaciones en materia contributiva, así como el diagnóstico de la información y los aspectos tendientes a mejorar para minimizar o eliminar el riesgo fiscal, que puedan traer ciertas omisiones.

El análisis en la parte fiscal también es fundamental, debido a que los lineamientos fiscales direccionan e influyen en todas las áreas y el trabajo diario, como la manera de administrar el efectivo, sus usos inmediatos, las deficiencias y fortalezas de la empresa para generar ganancias, incluido el tema de la rentabilidad.

Los resultados, así como las propuestas de mejora derivadas de la investigación, se orientan a la optimización de recursos para todas las partes que conforman la estructura operativa de la empresa, asimismo las recomendaciones en materia fiscal se orientan a temas urgentes, en este sentido el presente trabajo se centra en una de ellas, que es la afiliación inmediata de trabajadores en el IMSS, así como la formalización de remuneraciones entregadas en efectivo mediante vales de despensa, cuyo objeto pretende contribuir a minimizar el riesgo y aportar al flujo de efectivo.

CAPITULO I: CONOCIMIENTO DE LAS MIPyMES: CONCEPTOS QUE ORIGINAN E INFLUYEN A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, ADEMÁS DE INTERFERIR EN SU FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO.

MARCO CONCEPTUAL

Organización

La naturaleza del ser humano le conduce a expresar comportamientos sociales muy específicos. Desde la necesidad de ser aceptado por un grupo de personas a partir de una escala de valores hasta la necesidad de realizar actividades lúdicas y de recreación. Por otro lado, el ser humano se organiza desde el punto de vista político para ejercer el gobierno y establecer las normativas necesarias para una interacción humana ordenada.

Así pues, el hombre satisface sus necesidades a través de los productos y servicios generados en las organizaciones. Por consecuencia, la administración estudia en profundidad a las empresas y organizaciones, comenzando por definir organización, según Bravo (1985) citado en Almanza, Calderón y Vargas (2018 p.3) “la organización se puede definir como un conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propias y tienen un objetivo específico”.

En función de ello, la organización social integra elementos específicos que le otorgan la esencia de su propia naturaleza. Se conforma de un grupo de individuos, con un fin específico en común y que usan recursos materiales para la consecución de dicho fin. Para contextualizar el entorno de la organización y su estudio es necesario conocer una tipología o taxonomía de organizaciones. Guajardo (2008, p.5) muestra la siguiente clasificación:

- “Organizaciones con fines de lucro
- Organizaciones sin fines de lucro
- Organizaciones gubernamentales.”

Las primeras, buscan permanentemente obtener una ganancia o utilidad, en la búsqueda constante de incrementar el valor de capital de la propia organización. Son entidades que tienen un objetivo claro: generar una ganancia. Esto se logra a través de la operación de la entidad, priorizando la colocación o generación de ventas, como consecuencia inmediata, el valor patrimonial de la organización se incrementa concretamente.

Por otro lado, las organizaciones sin fines de lucro se definen como tales debido a que no buscan una ganancia o utilidad en la naturaleza de su operación. Su objetivo es satisfacer y atender las necesidades de la sociedad en general; por ejemplo, la fundación Teletón, Fundación Azteca, la Cruz Roja, etc., no constituyen un negocio, sin embargo, es posible que se obtengan ganancias o utilidades y, a diferencia de las organizaciones lucrativas, no es para generar riqueza o un incremento de capital permanente, las ganancias o utilidades generadas, se reinvierten puntualmente en su propia operación.

Las entidades u organizaciones gubernamentales es el tercer tipo de organizaciones a discernir. El congreso de la unión, los gobiernos municipales o las secretarías de estado son un claro ejemplo. Estas organizaciones, utilizan un mecanismo de ejercício de recursos públicos recaudados por otras entidades gubernamentales. Los recursos públicos (dinero recaudado a través de impuestos) son transferidos a las entidades competentes para prestar un servicio a la ciudadanía, tal es el caso de una dirección municipal de seguridad pública, cuyo objetivo es mantener la seguridad de un municipio en concreto, con recursos asignados.

Debido a esto se establece la base de la empresa (organización con fines de lucro) como una entidad generadora de bienes y/o servicios. Que hoy en día es objeto de diversas conceptualizaciones como empleador, como negocio, como comunidad, etcétera. Lo cual ha permitido, el desarrollo del análisis de la empresa desde diversas áreas del conocimiento social y económico.

Empresa

La administración como ciencia se encuentra en la materialización del objeto de estudio de la propia administración. Partiendo desde la taxonomía de las organizaciones hasta la ejecución de las actividades de éstas, de allí que se observe una cantidad de organizaciones prácticamente ilimitada y que a través de ellas la vida cotidiana sea resuelta con mejores satisfactores de necesidades.

Bajo esta perspectiva se acuña la palabra o término empresa. El cual relaciona dentro de los procesos de pensamiento, una fábrica o proceso productivo específico, cuando en realidad se podría tomar como una referencia a la capacidad generadora de utilidades de una organización lucrativa. Koontz y Weihrich (2013, p.5) señalan “el término empresa se refiere a compañías, dependencias de gobierno, hospitales, universidades y otras organizaciones”

En aras de indicar con toda precisión como se usa el término empresa, es un negocio en marcha o una organización con fines de lucro.

> García y Casanueva (2011, p.3) menciona que: “la empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.”

Actualmente la empresa es la principal unidad económica en el entorno de los negocios. Mundialmente, las empresas son las generadoras de riqueza en el corto, mediano y largo plazo, a su vez generan impuestos y recursos públicos que son aprovechados por la administración de cada nación. Además, son generadoras de empleo y propician el sano desarrollo de la economía mundial.

En México la gran mayoría de los negocios son pequeños, considerados MIPyMES, resaltando la importancia de aplicar los conocimientos de las ciencias económico-administrativas para la resolución de la problemática operativa en cada uno de los negocios indicados. Impulsar el crecimiento de las empresas es un objetivo no declarado en las acepciones de la administración.

Estrategias

En el entorno de los negocios, la necesidad de aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano como una estrategia interna, es una directriz que toda organización debe considerar puntualmente para enfrentar los desafíos empresariales, siendo necesarias adaptaciones al entorno, manifestando coordinación, orientación y apoyo por parte de un gerente de alto desempeño

En este sentido, actualmente se ha considerado el desarrollo de competencias estableciendo tres necesidades motivacionales que conducen el comportamiento humano: logro, poder y pertenencia, según Larrosa, Cruz y Sayay (2020). Lo cual permitirá realizar un trabajo con eficiencia, alineándolos a las estrategias de organización.

En lo planteado por (Marín y Campos, 2015; Piñeros et al. 2014; Martínez et al. 2013; McDonald y Marx, 2001) y señalado en Gálvez, Hernández y Molina (2015 p. 2) “Diferentes trabajos muestran la estructura organizacional como uno de los factores que pueden generar diferencias en el desempeño de las empresas, siendo una de las razones por las cuales mantiene su vigencia investigativa”. Se debe organizar, establecer y definir la función de cada persona dentro de la entidad, para concretar una tarea determinada con recursos necesarios y poder lograr la meta establecida de la empresa.

En el siglo XX en el conocimiento de organización se buscó el propósito de la departamentalización y jerarquía empresarial, según Aktouf (1998); Chiavenato (1998) mencionado en Gálvez et al. (2015, p.2) “… es naturalmente visible en el caso del Management que pasó de preocuparse simplemente por la especialización del trabajo y los procesos, a tener como uno de sus temas centrales la organización metódica y compleja de los recursos y las capacidades de la firma”.

Henri Fayol realizó aportaciones significativas a la ciencia administrativa a través de la teoría gerencial y propuso las bases de la departamentalización del trabajo, al igual de Taylor en la administración científica. Sin embargo, Barrios (2007) citado en Larrosa, Cruz y Sayay (2020, p. 59) manifiesta:

> "Que la visión que tuvo Fayol de la administración fue idealista, ya que tenía en mente establecer las enseñanzas administrativas a los trabajadores de las empresas, para poder mejorar y conocer las habilidades, generando un ambiente en el cual se pueda laborar con una organización centrada en la tarea de cada trabajador."

Para entender la capacidad de una entidad lucrativa es necesario observar la optimización de los recursos disponibles. La optimización de los recursos en la organización es un concepto clásico y viene propuesto por Henri Fayol en Cánovas, Loredo y Martín (2021, p.44) "se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, sean ellas órganos o personas".

Economía

Además de la administración, la economía como ciencia muestra aportaciones significativas para el entorno productivo a nivel local, nacional e internacional. Si bien, la administración estudia la coordinación de recursos al interior de las organizaciones para la consecución de un fin, la economía se enfoca en otros aspectos similares de la cotidianeidad humana.

Para tomar un punto de partida sobre lo anterior es necesario echar un vistazo a lo mencionado por Larroulet y Mochón (1995, p.5)

> "Dicen que estudia la forma en la que los individuos y la sociedad efectúan las elecciones y decisiones para que los recursos disponibles, que siempre son escasos, puedan contribuir de la mejor forma a satisfacer las necesidades individuales y colectivas de la sociedad, de igual forma es la ciencia que estudia la asignación más conveniente de los recursos escasos de una sociedad para la obtención de un conjunto ordenado de objetivos."

En otro sentido, Krugman (2008, p.2) define la economía como "la ciencia social que estudia la producción, la distribución y el consumo de bienes y servicios". De esta manera se entiende que la economía estudia la distribución de recursos para satisfacer las necesidades del hombre en un entorno perenne de escasez constante y aprovechando las oportunidades disponibles para la consecución de objetivos precisos establecidos por el propio hombre.

El mismo Krugman (2008, p.2) define a la economía también, como: “un sistema para coordinar las actividades productivas de la sociedad”. Dicho enfoque sitúa a la economía como una manera de administrar y medir las actividades productivas de una nación a gran escala y en concordancia con otros autores, esta perspectiva alcanza profundidad al conocer el origen de recursos líquidos frescos (flujo circular de la renta) y reposar en las teorías capitalistas más complejas de la actualidad.

Teoría económica

De acuerdo con Calancha (2012, p.67) “se entiende por teoría económica cada una de las hipótesis que pretenden explicar aspectos de la realidad económica. En la teoría económica se distinguen dos enfoques diferenciados: microeconomía y macroeconomía”.

De esta forma es posible pensar en la teoría económica como la herramienta que permite adentrarse en los conceptos, preceptos y realidad de la economía. Explicando fenómenos como crisis económicas, comportamiento económico de los micronegocios, necesidades humanas específicas, entre otras definiciones e indicadores básicos para la toma de decisiones tanto a nivel gubernamental como de empresas particulares.

Las teorías económicas buscan describir y explicar en palabras digeribles, todos aquellos fenómenos ocurridos en el impacto de la moneda, la inflación, producción de satisfactores en un país, etc. Las ramas de la teoría económica tienen su centro en las empresas consideradas cada una en lo individual (microeconomía) y los indicadores macroeconómicos de una nación, demanda agregada, comportamiento de divisas, comercio internacional.

Microeconomía

La microeconomía se dedica al estudio de agentes económicos indispensables, considerados en lo individual. Es así como considera la capacidad productiva de una empresa desde el punto de vista de la propia empresa, sin tener un enfoque externo de su comportamiento. Por otro lado, sitúa la capacidad productiva de los trabajadores de esa empresa desde el núcleo familiar, también considerado un agente económico, Castillo (2012).

Además de los agentes económicos, esta rama de la teoría económica se sumerge en las características inherentes de los mercados de bienes y servicios. Describe con precisión el comportamiento de las curvas de la oferta y la demanda, a fin de encontrar un punto de equilibrio adecuado para tomar las decisiones apropiadas en cada mercado y, tomando en consideración el equilibro total de los agentes económicos y los recursos líquidos generados respectivamente en su actividad productiva.

Para Castillo (2012, p.70) la microeconomía tiene los siguientes componentes o grupos de temas:

I. Economía del consumo o teoría de la demanda
II. Economía de la producción o teoría de la oferta
III. Estructuras del mercado de productos
IV. Intervención del gobierno en el mercado
V. Estructuras del mercado de factores
VI. Equilibrio general

Macroeconomía

Pensando en el sentido complementario de la microeconomía, rama de la teoría económica que describe a los agentes económicos en lo particular, la otra rama que se encarga de leer los indicadores pues, es la macroeconomía. La macroeconomía se encarga de estudiar los indicadores productivos de todos los agentes considerados en conjunto, es decir, ya no se consideran como una unidad productiva, ya sean empresas o familias, en este enfoque se consideran industrias y consumo nacional.

En este tenor, existen indicadores que por excelencia define la macroeconomía, algunos como el producto interno bruto, las exportaciones e importaciones, además de analizar el comportamiento del mercado desde el nivel de un país o nación. Se dice que toma en consideración los números a nivel agregado, por ejemplo, la demanda agregada, la oferta agregada y algunas regulaciones de mercado específicos.

De esta forma Castillo (2012, p.74) indica que la macroeconomía se integra de los siguientes componentes:

I. Contabilidad nacional: Cuentas nacionales

II. Mercado de bienes, teoría y política fiscal
III. Mercado de dinero, teoría y política monetaria
IV. Mercado de trabajo, teoría y política de empleo
V. Mercado exterior, teoría y política de comercio exterior
VI. Ciclos económicos y política de estabilización

Relación de la economía con la contabilidad

Existen múltiples factores que influencian la evolución de los sistemas contables, que afectan a toda la estructura empresarial y que hacen que el comportamiento de las empresas varíe de unos países a otros. Los factores que influyen a la economía se ven directamente reflejados en la contabilidad, tales como la naturaleza de la propiedad de la empresa, actividad empresarial, las fuentes de financiación, sistema político y el clima social, grado de crecimiento y desarrollo de la economía, inflación, el sistema legal y la regulación contable, grado cultural y los factores internacionales.

Picazo (2005, p.412) afirma que: “a lo largo del tiempo la contabilidad se ha ido desarrollando como respuesta a las demandas de información del entorno, es decir, es una consecuencia de dicha demanda, y, por tanto, su evolución ha dependido de la situación económica de cada país”.

Cultura

En todo el mundo se habla de la cultura que existe en las naciones, provincias y regiones específicas de cada localidad de la que se tiene conocimiento. Esta idea parte de un origen etimológico el cual es mencionado por la UNESCO (2006) en Sarduy y Gancedo (2016). El primer elemento de análisis según el autor es la etimología propia de la palabra, la cual conduce a cultivar, agricultura, sembrar algo es el “cultus”. En el segundo elemento lingüístico del término, se tiene el sufijo “ura” que es el resultado de una acción específica.

Dicho origen establece las bases para proyectar a la cultura como una conjunción de rasgos distintivos, espirituales, materiales intelectuales y afectivos que otorgan identidad a un grupo social. Definiendo con precisión las características que lo diferencían del resto de grupos sociales o sociedades. Cultura es también un estilo

de vida, un “modus vivendus” por medio del cual, se infiere la calidad de vida en una sociedad, cimentada en la escala de valores inmersa en el comportamiento de las personas, asociados directamente a sus derechos y obligaciones fundamentales.

La palabra cultura según la RAE (2021) es denominada como “el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social”. Desde el punto de vista antropológico, Rodríguez (1993, p.239) expresa que “la cultura se contempla como algo que se comparte, que se transmite y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades. La cultura se transmite a través de los valores, se traduce en sistemas de creencias y actitudes y se manifiesta por medio del comportamiento”.

En base a esto la cultura forma parte fundamental en las empresas ya que si logran combinar estos factores sociales como la vida y costumbres se puede llegar a impactar en la sociedad ya que esta ha sido la responsable del éxito o fracaso de los procesos implementados por algunas empresas en la reestructuración de procesos y enfoque de satisfacción al cliente.

Cultura organizacional

Las organizaciones manifiestan en su interior, una dinámica denotativa y connotativa en las relaciones e interacciones entre los miembros de esta, esto se puede definir como cultura organizacional. “La cultura organizacional se expresa a través de estrategias, estructuras y sistemas, diseñados y puestos en marcha por la propia organización” Significados (2021). Cabe mencionar que entre más claros sean estos conceptos en la empresa mayor será su productividad.

Como lo indica Shein (1988) en Significados (2021) existen tres elementos esenciales los cuales llamó Niveles de conocimientos. Mismos que se dividen en los artefactos y símbolos, como primer nivel el cual integra los elementos visibles tales como: logotipos, arquitectura, estructura, procesos y vestimenta corporativa. En segundo lugar, se encuentran los valores adaptados los cuales señalan la manera en la cual la empresa expresa las estrategias, objetivos y filosofías.

Finalmente, el tercer componente son las suposiciones básicas y subyacentes las cuales, son muy difíciles de reconocer desde adentro.

Este modelo es reconocido también como el modelo de la cebolla el cual cada nivel demuestra una capa diferente de la misma y conforme se avanza gradualmente al interior de la organización los cambios potenciales a la cultura organizacional, implican un mayor grado de complejidad. En otro sentido Gibson (2011, p. 33) en Pinto (2012, p.12) señala que “La cultura organizacional incluye expectativas compartidas, valores, actitudes, ejerce influencia en los individuos, los grupos y los procesos de organización”.

La cultura organizacional es un reflejo de la capacidad de una empresa para dotar de identidad a su propia imagen, además de concientizar de la identidad a los colaboradores de la propia empresa, siempre en busca de una mejora continua y alcanzar los objetivos institucionales establecidos en la alta dirección.

Cultura contributiva

En la cultura nacional de un país es necesario considerar la manera en que sus ciudadanos contribuyen a través de impuestos y otras contribuciones. De allí el hecho de considerar el concepto como tal. Para la PRODECON (2021) “la cultura contributiva es una vertiente de la cultura democrática. La participación es una necesidad para fortalecer el sistema democrático, que requiere de ciudadanos responsables e informados que participen en el desarrollo del Estado”.

Para analizar el nacimiento de las contribuciones en nuestro país es necesario adentrarnos en la carta magna y observar dicho ordenamiento CPEUM (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos) (Art. 31 Fracc. IV, 2019) “Son obligaciones de los mexicanos… IV.- Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como de los Estados, de la Ciudad de México y del Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.”

Por otro lado, Corredor y Díaz (2007) en Sarduy y Gancedo (2016, p.65) expresan:

> "Que la cultura tributaria es la forma en que los individuos de una sociedad construyen una imagen de los impuestos a partir de una combinación de información y experiencia sobre la acción y desempeño del Estado. No es solo el conocimiento de los ciudadanos sobre sus responsabilidades contributivas y su acción correspondiente, es una ecuación donde sus variables son la carga tributaria, el compromiso del contribuyente y la acción del Estado."

En otras palabras, la cultura contributiva o tributaria como lo indican los autores es un reflejo del compromiso de los ciudadanos para con su país y son conscientes del ejercício de sus propios recursos para la mejora social y colectiva de las condiciones de vida en una nación, lo consultado manifiesta que debe ser un modelo constante y debe observar resultados tangibles en el corto plazo.

Como se sabe, México es un integrante de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y, un estudio de la misma institución muestra que la recaudación tributaria como porcentaje del PIB (Producto Interno Bruto) de México en 2018 (16.1%) estuvo por debajo del promedio de América Latina y el Caribe (22.9%) de 6.8 puntos porcentuales y por debajo del promedio de la OCDE (33.8%) según Morales (2019). Como complemento a la información consultada, el gobierno mexicano publica que el 56.50% de la población se encuentra en la informalidad, INEGI (Instituto nacional de estadística y geografía) (2019) en Gaceta Económica (2020).

Contabilidad

Los negocios y entidades económicas requieren de un control para describir las operaciones que generan por su propia naturaleza. Ya sean, negocios de una sola persona, en sociedad o sociedades sin fines de lucro, dicho control ejercido es la contabilidad. En esta perspectiva es posible definir a la contabilidad como "la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles (bancos, industrias, comercios e instituciones de beneficencia) Flores (1994, p.9).

La información registrada, acumulada y resumida en la contabilidad, busca ofrecer una radiografía del negocio a través de estados financieros, que son el producto del proceso contable (contabilidad). Es por ello que Romero (2004, p.89) llama a la contabilidad como:

> "…el lenguaje de los negocios, si se piensa que en cada tipo de negocio existen intereses distintos, lógicamente será necesario preparar y presentar diferentes tipos de información que los satisfagan, razón por la cual los informes financieros deberán ser sustancial y razonablemente distintos para cada tipo de usuarios y sus necesidades. De manera que, la contabilidad al adecuarse a esas necesidades y darles satisfacción, adopta una serie de facetas o tipos de información o de contabilidad."

Dentro de estas facetas se mencionan los siguientes:

- Contabilidad financiera
- Contabilidad administrativa
- Contabilidad de costos
- Contabilidad fiscal
- Contabilidad gubernamental

Contabilidad fiscal

El Instituto de Contabilidad, dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, de la Universidad Católica de Córdoba (2010), da como entendido que la contabilidad es una ciencia (ya que produce conocimiento sistemático y verificable) y una técnica (permite procesar y aplicar datos) que aporta información de utilidad para la toma de decisiones económicas. Su objeto de estudio es el patrimonio, cuyo análisis aparece reflejado en los denominados estados contables o estados financieros.

Fiscal (del latín *fiscalis*), por otra parte, es lo perteneciente o relativo al fisco. Este término está vinculado al tesoro público o al conjunto de organismos públicos encargados de la recaudación de impuestos. Se conoce como contabilidad fiscal al sistema de información relacionado con las obligaciones tributarias. Este tipo de contabilidad se basa en las normativas fiscales establecidas por la ley de

cada país y contempla el registro de las operaciones para la presentación de declaraciones y el pago de impuestos. (Definición. De 2021)

La contabilidad fiscal puede diferir de la contabilidad financiera (que registra la actividad y las transacciones de una empresa en un periodo determinado). En algunos países, las leyes que regulan la contabilidad exigen la presentación de informes cada doce meses, dando lugar al nacimiento del año fiscal. Si los informes deben presentarse el 1 de julio, el año fiscal se extenderá entre dicho día y el 30 de junio siguiente. Esta diferencia con el calendario habitual hace que existan diversos tipos de información contable en una compañía. Por ejemplo, una empresa puede haber ganado un millón de dólares en el año 2007 por sus operaciones, pero también perdido dos millones en el año fiscal que comenzó en la misma fecha.

Cabe mencionar que este sistema de información conocido como contabilidad fiscal tiene una relación directa con las normativas fiscales, por lo cual es potencialmente diferente en cada país, de acuerdo con su legislación vigente, independientemente de estas diferencias, conocer la contabilidad fiscal es sumamente importante para cualquier compañía o empresario individual.

Las obligaciones de pago de impuestos que tiene toda empresa, ya sea que esté formada por una o cien personas, son periódicas e inamovibles y, si bien lo más común es que se deleguen todos los trámites con ellas relacionados en un gestor o asesor, el éxito de cualquier negocio depende en gran parte de la consciencia que los directivos tengan de esta materia, tanto de las obligaciones como de los derechos fiscales.

Según el artículo 28 del Código Fiscal de la Federación.

> “Las personas que de acuerdo con las disposiciones fiscales estén obligadas a llevar contabilidad, estarán a lo siguiente: I. La contabilidad, para efectos fiscales, se integra por los libros, sistemas y registros contables, papeles de trabajo, estados de cuenta, cuentas especiales, libros y registros sociales, control de inventarios y método de valuación, discos y cintas o cualquier otro medio procesable de almacenamiento de datos, los equipos o sistemas electrónicos de registro fiscal y sus respectivos registros, además de la documentación comprobatoria de los asientos respectivos, así como toda la documentación e información relacionada

con el cumplimiento de las disposiciones fiscales, la que acredite sus ingresos y deducciones, y la que obliguen otras leyes".

FACTORES QUE INTERFIEREN EN EL FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LAS MIPyMES

Importancia de implementar estrategias en las organizaciones

Carmona (2018) considera fundamental la importancia que tiene el hecho de que las organizaciones definan la estrategia que llevarán a cabo para competir en los mercados. Si se pretende lograr objetivos y metas, la empresa debe tener muy claro cuál es la estrategia que va a utilizar para dirigirse al mercado y a que segmento dirigirá su producto.

En un mundo tan globalizado las organizaciones deben estar a la vanguardia de las nuevas tendencias, desafíos o retos que les exige el mercado que con él trae a consumidores más demandantes de productos innovadores, es por ello que las empresas deben estar en constante innovación y tener un paso delante de su competencia, es decir, tener una ventaja competitiva íntegra la cual contribuya al desarrollo óptimo de la actividad económica de la organización y el alcance de los objetivos a mediano y a largo plazo, todo esto es posible con la implementación de estrategias relacionadas con el producto y el comportamiento ante amenazas de competidores.

Importancia de implementación de estrategias fiscales

Las cargas fiscales en México son sumamente pesadas y difíciles de cumplir para las MIPyMES, gracias a un sistema tributario altamente robusto y debiendo cumplir con altas tasas impositivas y una gama exhaustiva de diferentes contribuciones, mantener un ritmo de cumplimiento positivo en la materia es muy duro para las empresas nacionales.

De allí surge la necesidad de ejecutar constantemente un plan de acción para ejercer las mejores opciones de tributación. Como ya se explicaba en otras líneas de este documento, existen algunos regímenes fiscales preferentes o con estímulos específicos, que ayudan a disminuir cargas fiscales o por lo menos presentan

algunas facilidades administrativas a efectos de dar cumplimiento a la normatividad aplicable.

En casos específicos, los obligados a cumplir con los impuestos, toman determinaciones incorrectas y, en consecuencia, es posible que realicen pagos en exceso o que sean acreedores a sanciones por incumplimiento. Esto se presenta como consecuencia al desconocimiento de los contribuyentes en materia fiscal, por ello, los empresarios y directivos requieren de una asesoría (consultoría) especializada en materia fiscal y, a través de ésta, ejecutar permanentemente acciones encaminadas a resolver las problemáticas fiscales del negocio.

Según lo explicado por Camaal, Cortés y Solís (2019) se puede resumir que las ventajas potenciales de ejecutar una planeación fiscal permanente son: 1) La optimización de recursos financieros, 2) Establecer una cultura fiscal en el negocio, 3) Al diagnosticar la empresa de forma integral, se detectan otras necesidades al interior de esta y 4) Objetivos institucionales precisos en materia fiscal.

Marco legal de las contribuciones

Fundamento constitucional de la contribución

El fundamento constitucional de la contribución es el Artículo 31 fracción IV de la CPEUM, que establece: ‘’es obligación de los mexicanos contribuir al gasto público, tanto de la federación como de las entidades federativas y de los municipios’’.

Jerarquía de leyes fiscales

La jerarquía en materia fiscal se rige con base en dos principios básicos: el de supremacía y el de preferencia; de acuerdo con lo anterior, puede establecerse la siguiente clasificación:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Tratados internacionales.
- Leyes especiales o específicas (aplicables de acuerdo con la materia que se aplique, por ejemplo, Ley del Impuesto Sobre la Renta, del Impuesto al Valor Agregado, etcétera).
- Código Fiscal de la Federación (ordenamiento legal que se aplica de manera supletoria a las leyes fiscales).

- Derecho común (supletorio en todo lo que no esté contenido en el Código Fiscal de la Federación).
- Reglamentos.
- Reglas misceláneas.
- Circulares y publicaciones en general de carácter administrativo.

Formulación de las leyes fiscales

Puesto que la Secretaría de Hacienda es el órgano federal que mejor conoce las necesidades económicas en los diversos campos de la administración pública de ésta jurisdicción –porque al mismo se le reportan ya sea directamente o a través de la presidencia de la república o de dependencias especializadas en ello – a la misma corresponde, según la LOAPF (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal) Art.31, Fracc. III, “Estudiar y formular los proyectos de leyes y disposiciones fiscales y de las leyes de ingresos de la Federación y del Departamento del Distrito Federal (hoy Ciudad de México)”.

Lo anterior no elimina la posibilidad de que personas o instituciones privadas puedan sugerir los aludidos proyectos, como en algunos casos acontece; pero el fisco reúne técnicos especialistas en la materia, dedicados constantemente a esta labor; sin embargo, tomando en cuenta el interés de los contribuyentes y de otros especialistas, se considera prudente que los colaboradores directos con la secretaría del ramo atienden sugerencias. Instituto Consorcio Clavijero (2012, p.42)

No se olvide, en relación con lo dicho, que la mayoría de los contribuyentes son desconocedores de las leyes de ésta materia, aunque sepan que tienen obligación de contribuir y que para dar cumplimiento a su deber fiscal han de pagar adicionalmente los servicios de técnicos, para quienes también; a veces, la interpretación de la ley es difícil; así, nos consta que muchos de los calificados de evasores fiscales, lo son no por ser intencionados infractores, sino porque son desconocedores de sus deberes.

Interpretación de las leyes fiscales.

Es de suma importancia la correcta interpretación de las leyes fiscales, y más cuando existe una deficiente formulación lingüística o de técnica jurídica de las normas fiscales.

La interpretación jurídica, a grandes rasgos, es la acción y efecto de interpretar una norma, de explicar o de aclarar el sentido de una cosa; jurídicamente, tiene importancia la interpretación que se da a la ley por la jurisprudencia y por la doctrina, así como la que se hace de los actos jurídicos en general y de los contratos y testamentos en particular, ya que en ocasiones sucede que el sentido literal de los conceptos resulta dubitativo o no coincide con la que se presume haber sido la verdadera intención de los contratantes o del testador; interpretación indispensable para hacer que, como es justo, la voluntad de los interesados prevalezca sobre las palabras.

Las Leyes de Partidas definían la interpretación como la verdadera, recta y provechosa inteligencia de la ley según la letra y la razón. En algunas ocasiones existen contradicciones entre las mismas o entre éstas y el derecho privado, o si existe una imposibilidad de aplicarlas por cambios en las condiciones materiales, jurídicas, políticas, económicas o sociales del medio ambiente en el que se rigen, y que por esto no siempre es fácil cumplirlas ni están libres de dudas.

Debido a estas circunstancias, compete la interpretación de las normas fiscales a funcionarios administrativos, juez, consultor legal o comentarista del derecho. Deviniendo una responsabilidad enorme por parte de nuestros sujetos que dictan resoluciones de carácter administrativo o judicial.

Elementos de las contribuciones

Rigoberto Reyes Altamirano (2018, p.101) comenta en su doctrina que los elementos esenciales de las contribuciones son:

• **Objeto:** cuando se habla del objeto del tributo se está haciendo referencia a lo que grava la ley tributaria y no al fin que se busca con la imposición. Se puede definir al objeto del tributo como la realidad económica sujeta a imposición, como por ejemplo

la renta obtenida, la circulación de la riqueza, el consumo de bienes o servicios, etc. El objeto quedará precisado a través del hecho imponible.

• **Sujeto:** hay un sujeto activo y un sujeto pasivo de la obligación. El sujeto activo el Estado, mientras que el sujeto pasivo pueden ser las personas físicas y las morales, circunstancia que se confirma de lo dispuesto en el artículo 1o. del Código Fiscal de la Federación.

• **Base:** base de la contribución, que también se le llama en algunos casos unidad fiscal, es la cuantía de rentas, la cosa o el valor asignado a una riqueza sobre la cual se determina el tributo a cargo del sujeto pasivo o del responsable solidario.

• **Tarifa:** existen diversos tipos de tarifas tributarias, las más usuales son de derrama, fija, proporcional y progresiva. La tarifa es de derrama cuando la cantidad que pretende obtenerse como rendimiento del tributo se distribuye entre los sujetos afectos del mismo, teniendo en cuenta la base del tributo o las situaciones específicas previstas por la ley para el impacto del gravamen. La tarifa es fija cuando se señala en la ley la cantidad exacta que debe pagarse por unidad tributaria. La tarifa es proporcional cuando se señala un tanto por ciento fijo, cualquiera que sea el valor de la base, de tal manera que a aumentos sucesivos corresponden aumentos más que proporcionalmente en relación con el valor gravado.

• **Época de pago:** es el plazo o el momento establecido por la ley para que se satisfaga la obligación; por lo tanto, el pago debe hacerse dentro del plazo o en el momento que para ese efecto señala la ley.

Planeación fiscal

En los niveles directivos y estratégicos de las organizaciones, existen asuntos y departamentos clave para la correcta operación de la propia organización. De allí se desprenden diversas definiciones de planeación fiscal, dentro de las cuales es necesario establecer los objetivos y los medios para alcanzarlos de forma efectiva a partir del entorno fundamental de la organización.

En términos prácticos, la planeación fiscal consiste en buscar las mejores alternativas para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de un contribuyente a través de las circunstancias permitidas por la ley y que convengan a sus intereses, tratando de causar la menor carga impositiva, en función de las propias actividades del negocio sin caer en violaciones potenciales de la ley, Torres, (2002) citado en Mul (2011).

Para Sánchez (1998) citado en Mul (2011), significa el máximo aprovechamiento de los recursos en el cumplimiento normativo fiscal y tributario de un negocio, buscando disminuir intencionalmente la carga fiscal o en materia de impuestos para un contribuyente, siempre y cuando se observe lo indicado por la ley y sin caer en los supuestos de ilegitimidad previstos en la propia legislación. Se podría llamar el costo de oportunidad tributario, en función de escoger la alternativa óptima para el cumplimiento normativo fiscal del contribuyente en mención.

Incluye el análisis profundo de las potenciales estrategias fiscales aplicables a una transacción u operación específica de un contribuyente. Al avizorar, diversas estrategias, también se evalúan las dinámicas de trabajo a seguir, mismas que constituyen las alternativas reales de una persona obligada a ejecutar sus contribuciones y analiza el costo beneficio por el uso o aplicación de las opciones generadas siempre apegadas a la ley para evitar sanciones, contribuyendo en tiempo y forma (Morán, 2008) citado en Mul (2011).

En otro sentido, actualmente los usuarios de los servicios profesionales en la materia y el público en general, sitúan el concepto de planeación fiscal como un método genérico de elusión de impuestos, justamente es un error, ya que, a través de la planeación fiscal se busca orientar integralmente al sujeto activo de las contribuciones, para que cumpla ordenadamente con dichas contribuciones (Morán, 2008) citado en Mul (2011).

El autor también menciona, algunas finalidades concretas de la planeación fiscal, considerando como objetivos básicos: 1) “Nulificar la carga fiscal, 2) Disminuir el impacto hasta donde las disposiciones lo permitan; o bien, diferir el pago de

impuestos sin contravenir a la ley para lograr beneficios financieros" (Morán, 2008) citado en Mul (2011, p. 28). Esto deja bastante clara la diferencia entre evasión y elusión fiscales (planeación fiscal), descartando la posibilidad de caer en delitos fiscales o defraudación fiscal propiamente dicha.

Torres, (2002) citado en Mul (2011, p. 28) señala claramente la diferencia entre ambas acciones: "En la elusión, el contribuyente busca la forma de no causar impuestos sin contravenir la ley. En la evasión se omite el pago de impuesto, por medio de maquinaciones o simulación de actos jurídicos; es cualquier forma empleada para disminuir el tributo, violando la ley". De hecho, la defraudación fiscal se define en el artículo 108 del Código Fiscal de la Federación (CFF) citado en Mul (2011, p. 28), el cual señala que: "Comete el delito de defraudación fiscal quien, con uso de engaños o aprovechamiento de errores, omita total o parcialmente el pago de alguna contribución u obtenga un beneficio indebido con un perjuicio del fisco federal".

En la Carta Magna se establece el principio de proporcionalidad de contribuciones al gasto federal. Concretamente, este principio indica que los mexicanos deben realizar el pago justo de sus impuestos ante la autoridad competente, por lo cual la planeación fiscal no es constitutiva de un delito de defraudación al máximo ordenamiento legal de la nación. También es necesario abordar el principio de legalidad, el cual se establece o se cumple a través de la legislación fiscal aplicable, Código Fiscal de la Federación, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado etc. En el entendido, del cumplimiento integral de dichas legislaciones, permite la aplicación específica de la planeación fiscal.

"Este principio de legalidad señala que ningún impuesto puede existir sin una ley que lo establezca. Por lo tanto, los hechos o actos no gravados, de ninguna forma están al margen de la ley, sino que no coincide con lo previsto por la misma y, por ende, nada obliga a darles un cumplimiento" (Sánchez, 1998) citado en Mul (2011, P.28). Por otra parte, en su artículo 5, la Constitución señala que: "A ninguna persona podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o

trabajo que le acomode, siendo lícitos". Esta libertad de ocupación tiene por único límite la licitud.

Etapas de la planeación fiscal

Las etapas de la planeación fiscal pueden mencionarse analógicamente como las etapas del método racional. Es decir, al igual que en el método racional se cuentan con distintas etapas símiles a las descritas en la literatura consultada. Sánchez (2004) menciona en Mul (2011, p.29) que las fases de este proceso son de suma importancia para llegar a los objetivos planteados. Las fases en mención son las siguientes:

- Análisis de la situación del negocio.

Es necesario revisar toda la información relativa al ámbito fiscal, financiero y jurídico del sujeto tributario. Esto para sentar las bases y detallar las características del propio negocio.

- Diagnóstico de la situación.

Consiste en revisar la situación fiscal de la empresa, es posible realizarla mediante entrevistas particulares con los responsables de ejecutar esta labor o con el director de la empresa. También es viable recabar información y documentación específica sobre el cumplimiento de obligaciones fiscales, investigando el soporte documental con el que cuenta el contribuyente.

- Posibles alternativas.

Esta fase conlleva a la evaluación y valoración de las potenciales alternativas. Por ejemplo, realizar la figura "Deducción Inmediata" previo análisis, para la determinación de su uso, quizás escindir o fusionar a la empresa cuando se trate de una persona moral. En otros casos usar las disposiciones fiscales aplicables como en los sectores primarios, que mantienen un esquema de facilidades administrativas. Utilizar algunas deducciones de impuestos autorizadas y otros estímulos presentes en la legislación fiscal aplicable".

- Selección de las mejores alternativas.

Aquí se opta por la mejor alternativa. Según las condiciones y figuras jurídico-fiscales aplicables a la empresa, es un costo de oportunidad trascendental ya que, de no utilizar la mejor decisión, se incurre en un desperdicio directo de recursos financieros, minimizando la capacidad de respuesta del negocio. Mientras las alternativas de solución se encuentren dentro del marco legal, no existe ningún problema ético ante la sociedad, sin embargo, mantener un negocio improductivo por la baja optimización de sus recursos, también es mal visto social y económicamente.

- Implantación.

Se caracteriza por incurrir en costos directos, mismos que deben ofrecer un indicador costo beneficio favorable para optar por la decisión previamente valorada.

- Seguimiento.

A efectos de revisar el correcto funcionamiento de las estrategias seleccionadas, es necesario asignar a un responsable directo sobre esta actividad. Además de revisar la implantación de las soluciones anteriores, debe comparar lo presupuestado contra lo real y revisar a detalle que se cumpla el indicador previsto costo beneficio.

Importancia de la consultoría

Actualmente, la globalización ha hecho que las MIPyMES tengan que enfrentarse cada día a más competidores, no solo en el ámbito local, sino también en el regional, nacional e internacional. El éxito de muchas compañías ha dependido del desarrollo de un plan de negocio o de la planeación estratégica que ofrecen como servicio las empresas de consultoría.

En los países en desarrollo como lo es México, los servicios de consultoría son muy nuevos. Pero debido a la globalización, la tendencia indica que su uso ha ido en aumento, ya que sin duda es una oportunidad de diseñar e introducir sistemas de mejora que se adapten a la situación económica del país, con lo que se contribuye a elevar la competencia empresarial. Además, las reformas fiscales que año con

año se presentan en México y la incierta situación económica del país, han estimulado la demanda de asesores externos.

Las MIPyMES pueden considerar que la consultoría es un servicio profesional con un precio alto, y es probable que descarten contratar este servicio. Pero existen diversas razones por las que un empresario suele contratar un servicio de consultoría, Rincón R. (2012), destaca las siguientes:

- Aporta una opinión imparcial de los problemas encontrados.
- La empresa obtiene ayuda para acelerar su desarrollo organizacional.
- Permite visualizar los resultados obtenidos.
- Desarrolla estrategias para tratar los problemas organizacionales.
- Proporciona asistencia técnica para la implementación de los cursos de acción a tomar.

Es claro que existe un costo de oportunidad a la hora de contratar un servicio profesional, pero ese costo puede ser mitigado cuando las posibles soluciones a los problemas sean implementadas en la empresa.

Consultoría fiscal

Actualmente existe mucha confusión en la interpretación de las normas tributarias, además de desconocimiento por parte de un amplio sector de la sociedad mexicana en general. Una mala interpretación de las disposiciones fiscales por parte del personal encargado de realizar el cálculo de las contribuciones en la empresa puede generar un desembolso de efectivo afectando el flujo de la misma, o bien, que el cálculo haya sido incorrecto; lo cual puede llevar a que las autoridades fiscales apliquen sus facultades de comprobación.

Como se mencionó anteriormente, la consultoría es un servicio externo al cual las organizaciones públicas y privadas pueden recurrir para solucionar los problemas que afectan a dichos entes. Este servicio puede abarcar todas las áreas funcionales de la empresa, en el caso de la consultoría fiscal como su nombre lo dice, es la encargada de analizar y proporcionar estrategias en el área fiscal de la empresa.

Los principales objetivos de la consultoría fiscal son:

- La planeación fiscal.
- Evitar los pagos en exceso.
- Evitar multas, recargos y actualizaciones.
- Autocorrección.
- Evaluar la situación fiscal de la empresa.

La consultoría fiscal va de la mano con la consultoría financiera, ya que se necesita de información financiera veraz y objetiva para poder realizar correctamente el análisis fiscal pertinente. Los involucrados en este tipo de servicio tienen que ser profesionales en el área fiscal, se necesita de una amplia preparación para poder interpretar las normas jurídicas que emanan de las leyes fiscales, además de estar en constante actualización aunado a las reformas en materia fiscal que año con año el poder legislativo emite en México.

La mala cultura tributaria en México ha hecho que los emprendedores no contraten un especialista para calcular sus impuestos con el propósito de ahorrarse esa erogación, desafortunadamente existe un amplio listado de multas a las que podrán hacerse acreedores en caso de no cumplir con las disposiciones fiscales vigentes.

En esta parte las áreas mencionadas en el texto convergen para una mejora constante de los negocios. Los departamentos o subdepartamentos relativos a la materia fiscal y financiera son áreas estratégicas para la administración de las organizaciones, mismas que necesitan considerarse de manera holística en la búsqueda de los objetivos institucionales.

La consultoría es el marco que engloba la mejora constante de todos los departamentos, logrando una sinergia precisa en la evaluación de las empresas. De allí, que las áreas funcionales de un negocio trabajan como una sola unidad, considerando la administración, la función financiera, las obligaciones tributarias y el staff o consultor externo. Al verificar y evolucionar los objetivos naturales de la

administración, eficiencia y eficacia en la operación de un negocio y la coordinación de todos sus recursos.

Consultoría profesional

A través de los años, los servicios de consultoría en las empresas han ido en aumento alrededor del mundo, tanto el sector público como el sector privado hacen uso de este servicio que permite solucionar problemas e implementar soluciones.

En la actualidad, los empresarios pueden optar por contratar un servicio de consultoría, de acuerdo con Rincón (2012, p.72) “la consultoría es un servicio de asesoría contratado por y proporcionado a organizaciones por parte de personal especialmente entrenado y calificado para asistir, de una manera objetiva e independiente a la organización”.

Mientras que Kubr citado en Rincón (2012, p.72) menciona a la consultoría

> “Como el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos;la recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicaciónde dichas recomendaciones.”

Por lo que podemos definir a la consultoría como un servicio externo al cual las organizaciones públicas y privadas pueden recurrir para solucionar los problemas que afectan a dichos entes, o bien, para buscar un diagnóstico que revele los problemas organizacionales, buscando obtener un punto de vista imparcial para tener elementos que aporten validez al momento de la toma de decisiones.

Cada empresa se diferencía de las demás por los factores internos y externos que la rodean, es por eso que cada una de ellas necesita implementar sus propios planes organizacionales para operar y diferenciarse de su competencia. Hay que empezar desde dentro de la organización para detectar problemas y buscar soluciones para que primero se mejore internamente y después lograr crecer externamente; de eso se desprende la consultoría y las fases que conlleva este análisis.

El proceso de consultoría se lleva a cabo en cinco fases Kubr (2004, p.25):

1. Iniciación.
2. Diagnóstico.
3. Planificación de medidas.
4. Aplicación.
5. Terminación.

Estas fases tienden a variar de acuerdo con la literatura, se pueden encontrar numerosos modelos que comprenden de tres a diez etapas, pero lo que es importante destacar es que generalmente emplean de cinco a seis etapas. El presente documento se apoya en el estándar de competencia EC0359, por consiguiente, es necesario definir esta norma.

Estándar de competencia EC0359

El propósito principal de esta herramienta es servir como referente para la evaluación y certificación de los asesores que ofrecen sus servicios de consultoría a las MIPyMES. Cabe destacar que de acuerdo con este Estándar de Competencia (EC), el personal que realiza la consultoría no requiere de un título profesional; por lo que para certificarse en este EC no es requisito el acreditar dicho grado académico.

Las fases que contempla ese estándar de competencia son las siguientes:

1. Acordar el servicio de consultoría a proporcionar.
2. Realizar un diagnóstico general de la empresa.
3. Diseñar un sistema de mejora.
4. Proporcionar asistencia técnica en la implementación del sistema propuesto.
5. Cerrar el servicio de consultoría.

A manera de comparación con el proceso de consultoría de Kubr (2004), se puede observar que tanto las del autor y la del EC constan de cinco fases. En la primera

fase se hace el primer contacto con el cliente y se realiza el diagnóstico preliminar derivado de éste, en la segunda se lleva a cabo la recolección y análisis de la información, en la tercera se elabora y presenta una propuesta de solución a los problemas encontrados, en la cuarta se elabora un plan de implementación de la propuesta de solución de la fase anterior y por último en la quinta se elabora un informe de cierre, se evalúa el sistema implementado y se da por terminada la consultoría.

El servicio de consultoría del EC ofrece un diagnóstico integral de la organización, concretamente del área de administración, de operaciones, de mercadotecnia, de recursos humanos, de finanzas y de fiscal en el caso de este documento académico.

CAPITULO II: IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LAS MIPyMES EN EL CONTEXTO GLOBAL Y NACIONAL

DESARROLLO ESTRATÉGICO E IMPACTO EN EL MUNDO

Evolución

El mundo está atravesando una época de cambios importantes en el entorno geopolítico, económico y tecnológico, los cuales afectan las posibilidades de crecimiento regional, pero que, a la vez, generan nuevos espacios que pueden ser aprovechados.

Al analizar la dinámica económica de diversas ciudades se observa que existen actividades con mayor participación en la producción nacional, las cuales, integradas al resto de actividades auxiliares y complementarias fortalecen los mercados de sus respectivos países. Aunque la existencia de las MIPyMES no es reciente, el aumento en número, así como el interés y estudio sobre ellas ha seguido un camino evolutivo, durante la década de los 50´s, 60´s y 70´s, cuando la producción en serie era el punto de referencia económico debido al modelo de industrialización creado por Henry Ford, cualquier modelo de empresa diferente al *fordismo* era considerada ineficiente y se veía a las MIPyMES como signo de subdesarrollo económico, con tendencia a desaparecer, una vez que el país evolucionara (Kaufmann F. y Tesfayobannes M., 1997).

Durante la década de los 80´s con la corriente post-fordista que se enfoca en el uso de la información y conocimiento, se produce un aumento en el interés por las MIPyMES, debido a que su menor tamaño favorece la capacidad de adaptación e innovación, también se empiezan a considerar eficientes, flexibles y dinámicas, especialmente en países en desarrollo, por su capacidad de operar en épocas de crisis.

Los perfiles de especialización productiva fueron divergentes en los 90´s. Mientras en América Latina se profundizó en maquila, recursos naturales y commodities, en los países desarrollados la especialización se centró en bienes intensivos en conocimiento y tecnología. Así empezó a tomar forma la estrategia de integración del aparato productivo con base en la adopción de la tecnología. En este sentido, la modernización del proceso productivo y organizacional de las MIPyMES puede no ser suficiente para mejorar la eficiencia de las mismas. Pues para mejorar el desempeño se trata de apropiarse de las tecnologías y convertirlas en herramientas que les ayuden a encontrar soluciones a problemas concretos productivos, situación que hoy en día sigue representando un obstáculo.

Sin embargo en años recientes, aunque los software ofertados al sector están dirigidos a optimizar la productividad, pues son enfocados en las necesidades de las MIPyMES integrando recursos, productos, soluciones y servicios, el personal presente muchas veces carece de conocimientos para hacer uso eficiente de ellas, lo mismo con el uso de redes sociales donde aún no se logra optimizar su alcance pero que aun así ha significado una plataforma de venta importante en los micro, pequeños y medianos negocios, donde el reto es la capacitación para el uso de los diferentes canales digitales disponibles hoy día.

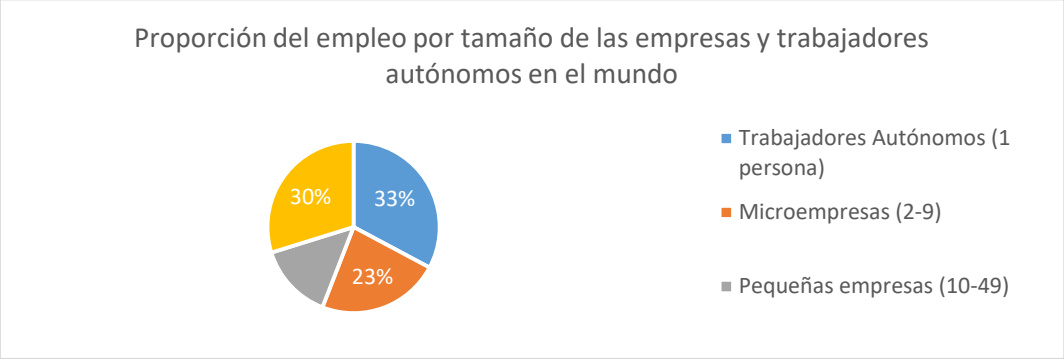
Es por su importancia, que la Asamblea General de la ONU (Organización de las Naciones Unidas) decidió declarar el 27 de junio el Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas para reconocer su aportación al desarrollo y la economía global, situados en esta afirmación resulta importante conocer cómo hacen éstas, para nacer y emplear a la fuerza laboral, tocando el tema más importante, la financiación vista de manera global.

Impacto de las MIPYMES en las grandes economías mundiales

Según la Organización Internacional del Trabajo (2019) en muchos países, más del 90% de la totalidad de las empresas son consideradas MIPyMES, siendo las microempresas la categoría de mayor tamaño y que al ser consideradas conjuntamente sus actividades con las de las pequeñas empresas y la de los trabajadores por cuenta propia, alcanza la tasa del 70% del empleo mundial. Por otro lado, las empresas con menos de 100 empleados generan más del 50% de los nuevos puestos de trabajo en todo el mundo.

Figura 1

Proporción del empleo por tamaño de las empresas y trabajadores autónomos en el mundo

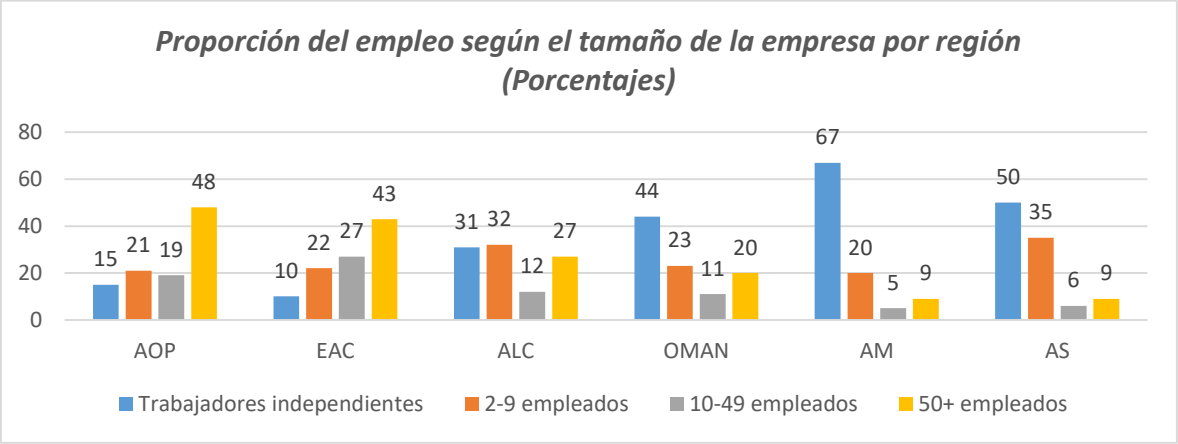


Nota, fuente: (Organización Internacional del Trabajo, 2019)

La siguiente gráfica muestra la distribución de las MIPyMES en un promedio de 99 países analizados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en la cual se vislumbra la mayor proporción de unidades económicas en el mundo, siendo la mayoría microempresas y trabajadores independientes en América Latina y el Caribe, contrario de Asia Oriental y el Pacífico; y, Europa y Asia central donde la mayoría del empleo es ocupado en empresas de más de 50 empleados.

Figura 2

Proporción del empleo según el tamaño de la empresa por región (Porcentajes)

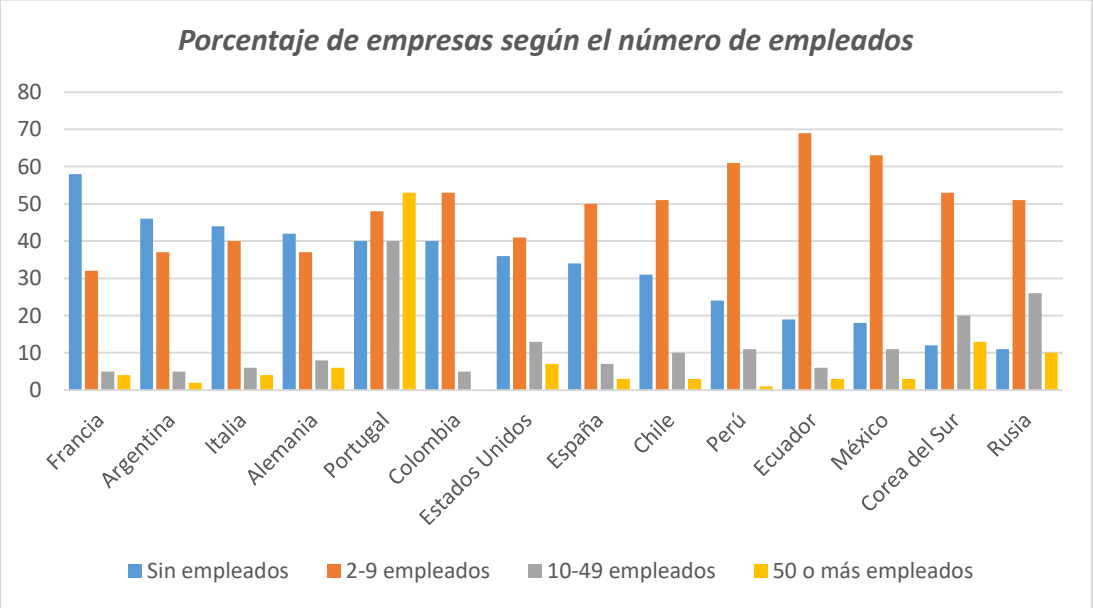


Nota, AOP = Asia Oriental y el Pacífico; EAC = Europa y Asia Central; ALC = América Latina y el Caribe; OMAN = Oriente Medio y África del Norte; AM = Asia Meridional; AS = África Subsahariana.

Fuente: (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2019)

Figura 3

Porcentaje de empresas según el número de empleados



Nota, fuente: (El tamaño de las empresas en el mundo, 2020)

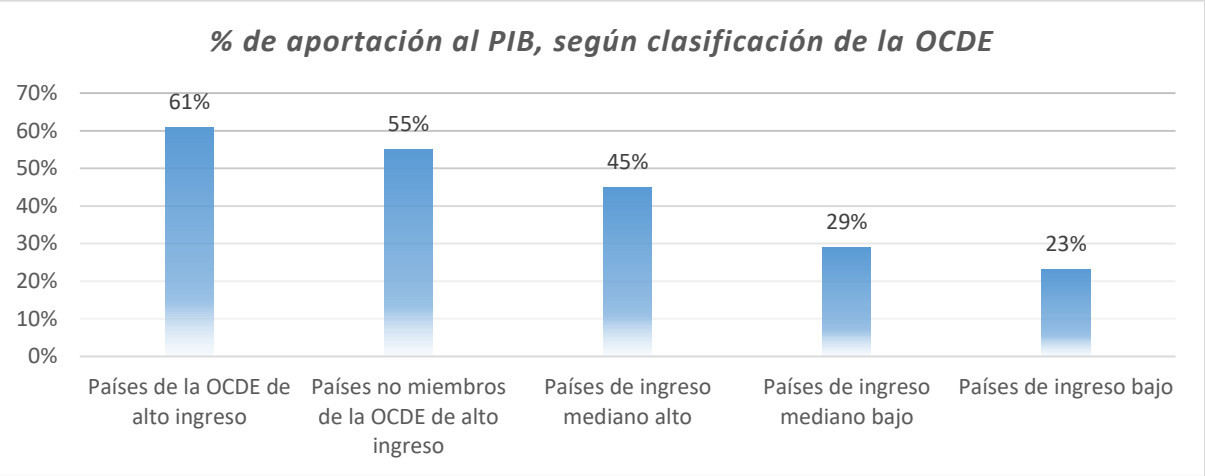
Hay que mencionar además, según datos de la Organización de las Naciones Unidas ONU (2021) que para 2030 se necesitarán 600 millones de empleos para absorber la creciente fuerza laboral mundial, es por ello que el desarrollo de las MiPyMES se ha convertido en una prioridad para muchos gobiernos de todo el mundo; cabe destacar que en los mercados emergentes, las pymes generan la mayoría de los empleos formales, las cuales crean 7 de cada 10 empleos.

Para Dini M. y Stumpo G. (2020), un lento crecimiento económico, un menor dinamismo del comercio internacional, la aceleración de la revolución digital (la cual está modificando patrones de consumo y de producción a nivel mundial) y las nuevas demandas globales ligadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible representan los mayores desafíos y oportunidades para que los países del mundo puedan afrontar un nuevo estilo de desarrollo más justo y sostenible.

De acuerdo a datos obtenidos a través de la OIT (2019) en todos los países, las MIPyMES no solo son creadoras de empleo, sino que también actúan como motores del crecimiento económico y el desarrollo social. En la mayor parte de los países pertenecientes a la OCDE, las MiPyMES representan más del 50% del PIB, índice que alcanza hasta en un 70% según algunas estimaciones mundiales. Tal contribución al PIB varía en función de los sectores, y es particularmente elevada en los servicios, sector en el que las MIPyMES aportan como mínimo el 60% del PIB en prácticamente todos los países de la OCDE.

Figura 4

Porcentaje de aportación al PIB, según clasificación de la OCDE

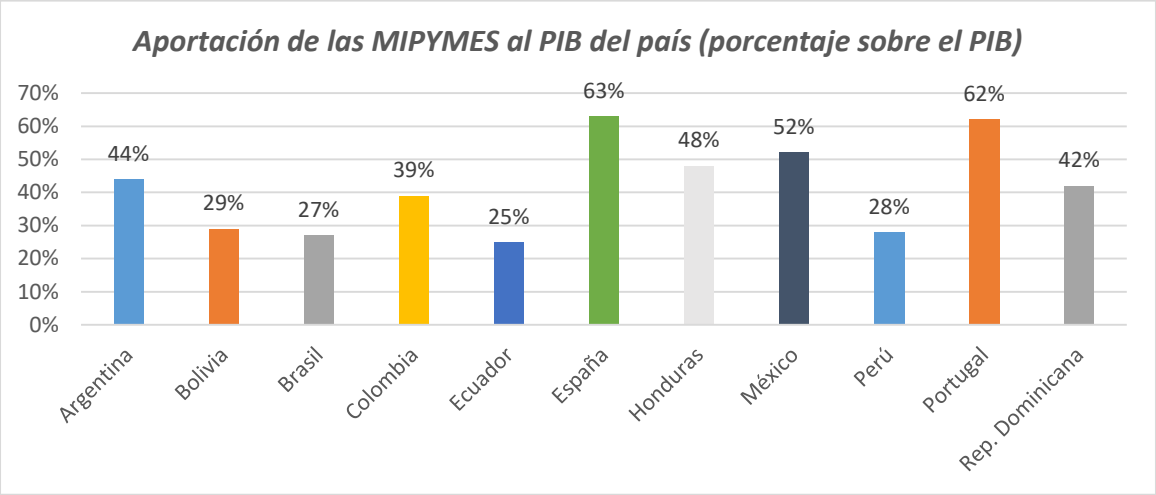


Nota, fuente: (Organización Internacional del Trabajo, 2019)

A continuación, se muestra la aportación al PIB de algunas economías nacionales, tanto de América Latina como de la Unión Europea, en donde se puede resaltar el creciente impacto que tienen las MIPyMES en países como España, alcanzando la significativa aportación al PIB del 63% por sus pequeñas y medianas empresas, un 62% para Portugal y el 52% para México. (Orueta, 2018)

Figura 5

Aportación de las MIPyMES al PIB del país (porcentaje sobre el PIB)



Nota, fuente: (Orueta, 2018)

Desafíos actuales para las MIPyMES en el mundo

Como se muestra, las MIPyMES son esenciales para el trabajo del futuro, además de funcionar como motores de innovación y competencia en los mercados; sin embargo, las grandes empresas tienen una mayor capacidad para invertir en equipamiento, formación e investigación, pagar mayores salarios y ofrecer mejores condiciones de trabajo, como resultado, superan en términos de calidad de empleo y productividad a las MIPyMES.

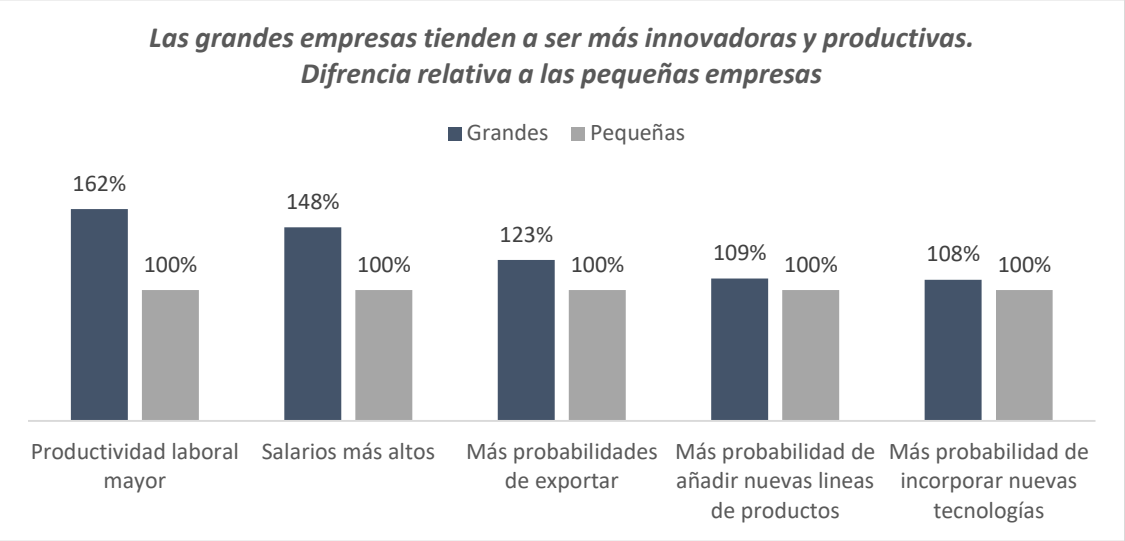
Innovación y productividad

En la siguiente figura se pueden analizar diversos factores y como estos se interrelacionan permitiendo ver como a mayor tamaño de la empresa se traduce a una mayor productividad laboral, se permiten pagar mejores salarios y su capacidad exportadora y de innovación son mayores. En la cuestión de la posibilidad de exportación, las grandes empresas manejan un diferencial con las empresas pequeñas del 23%; un 19% más en la posibilidad de añadir nuevas líneas de productos; y un 18% de probabilidad más de incorporar nuevas tecnologías. Siendo los mayores diferenciales, los anteriormente mencionados en las gráficas de

productividad laboral, con un 62% más que las pequeñas empresas, y un 50% más en relación al pago de salarios más altos

Figura 6

Las grandes empresas tienden a ser más innovadoras y productivas



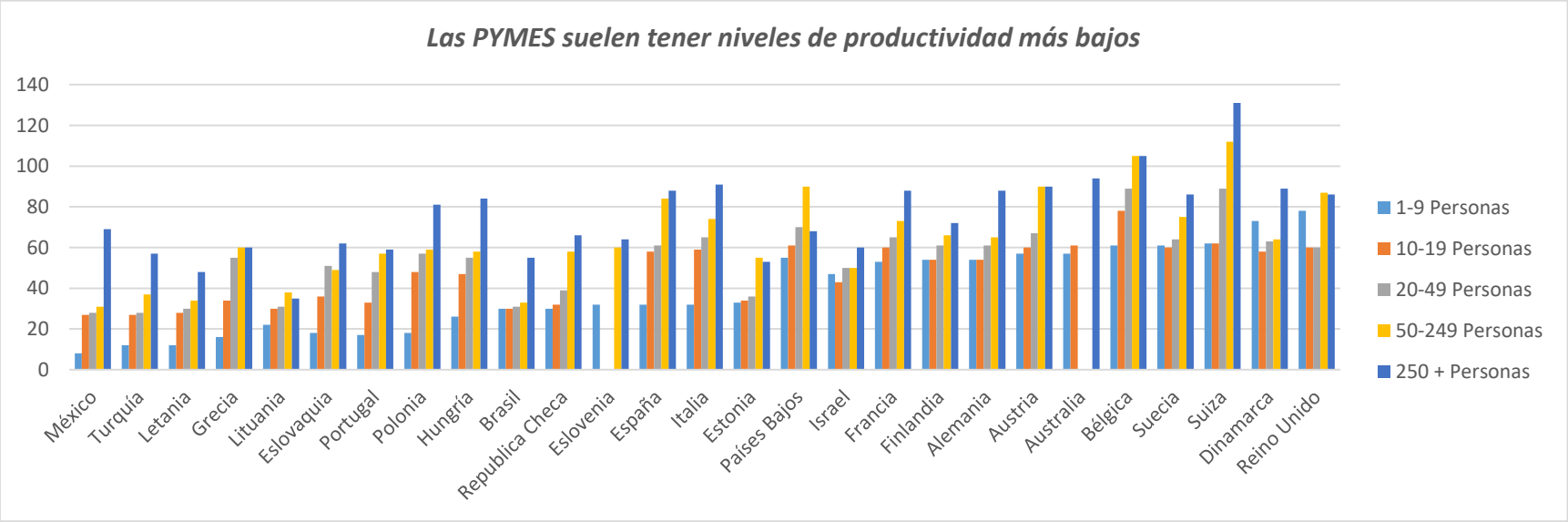
Nota, los valores relacionados con las pequeñas empresas se han indexado (100) para poder hacer comparaciones, fuente: (Organización Internacional del Trabajo, 2019)

Brecha de productividad

A nivel mundial, las MIPyMES suelen tener los niveles más bajos de productividad en comparación con las grandes empresas, según los países analizados por la OCDE. Cabe destacar la enorme brecha en las MIPyMES mexicanas, que gráficamente representan los niveles más bajos de productividad, en contraparte a la relevancia que tienen estas empresas para países como Suiza, Dinamarca y Reino Unido, siendo comparada la productividad de las microempresas de estos últimos países, con las grandes empresas de México, y aun así estas empresas son más productivas.

Figura 7

Las PyMES suelen tener niveles de productividad más bajos



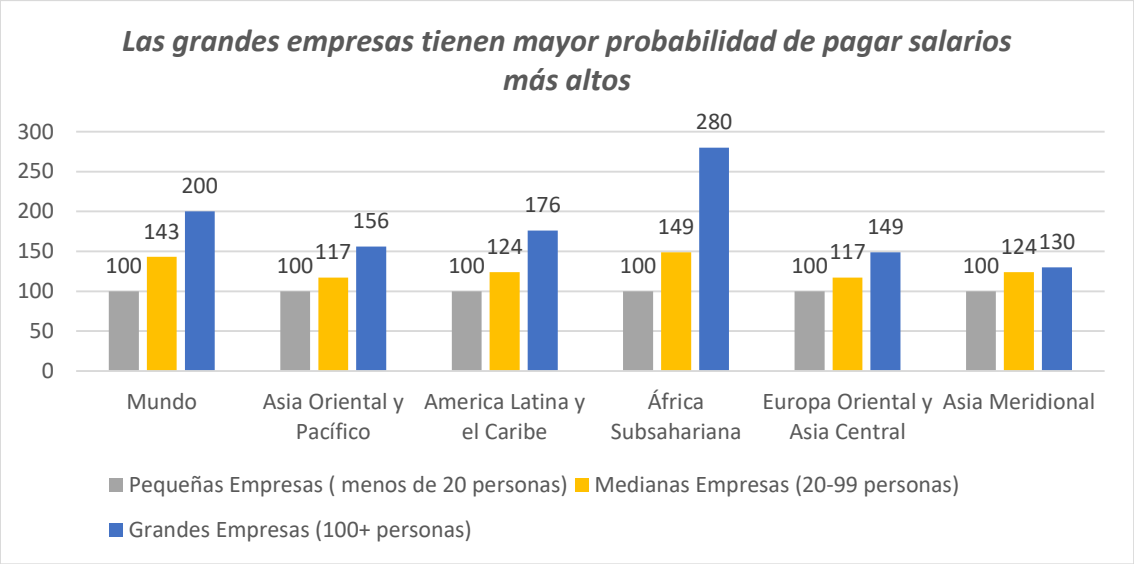
Nota, valor añadido por persona ocupada en los ases de la OCDE. Miles de dólares de los E.U.A. 2014 o último año con datos disponibles. Fuente: (Organización Internacional del Trabajo, 2019)

Brecha salarial

Es de suponer que las grandes empresas, al tener mayores recursos financieros, tengan la capacidad de pagar salarios más altos. A nivel mundial es de notar la clara diferencia en cuando a la clasificación de empresas, resaltando la capacidad de pago de los grandes negocios. Esto se debe a que necesitan una mayor inversión de capital humano para seguir compitiendo en los mercados actuales, mientras que un costo elevado del personal, lejos de ser visto como un desembolso más realizado, lo ven como valor agregado al negocio que tiene su recompensa al paso del tiempo.

Figura 8

Las grandes empresas tienen mayor probabilidad de pagar salarios más altos



Nota, Índice salarial: Los salarios de las pequeñas empresas se han indexado (100) para poder compararlos. Son valores medios de las medianas de los países calculados dividiendo el total de los costos de mano de obra anuales entre el número de asalariados permanentes a tiempo completo.

Fuente: (Organización Internacional del Trabajo, 2019)

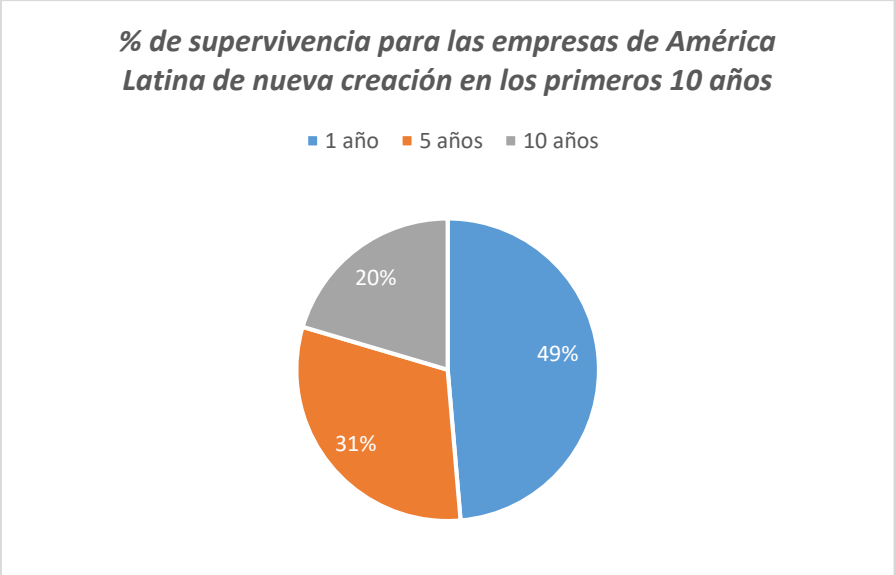
¿Cómo influye la Cultura Organizacional en las empresas del mundo?

En América Latina se observa que diversas estadísticas se comparten en la mayoría de los casos, como por ejemplo una esperanza de vida de las MIPyMES muy corta, siendo que el 80% de estas empresas quiebra antes de llegar al primer año de operaciones, mientras que de ese 20% que permaneció en el mercado, solo un 70% llega a su quinto año. Datos obtenidos únicamente de las empresas que laboran en la formalidad por las diversas instituciones de estadística de los países latinos, sin contar a las empresas que operan en la informalidad (Cardona, 2016).

Al comparar a los países de América Latina con potencias económicas como lo es Estados Unidos, uno de los países más ricos del mundo cuya columna vertebral han sido las pequeñas empresas por muchos años, se muestra un panorama muy distinto al presentado en Latinoamérica, ya que el 49% de las MIPyMES que se crean no alcanzan a sobrevivir el primer año de operaciones, mientras que solo el 31%, la mitad de las empresas logran alcanzar los 5 años de vida, y solamente el 20% de son capaces de sobrevivir 5 años más. (Villegas, 2012).

Figura 9

% de supervivencia para las empresas de América Latina de nueva creación en los primeros 10 años



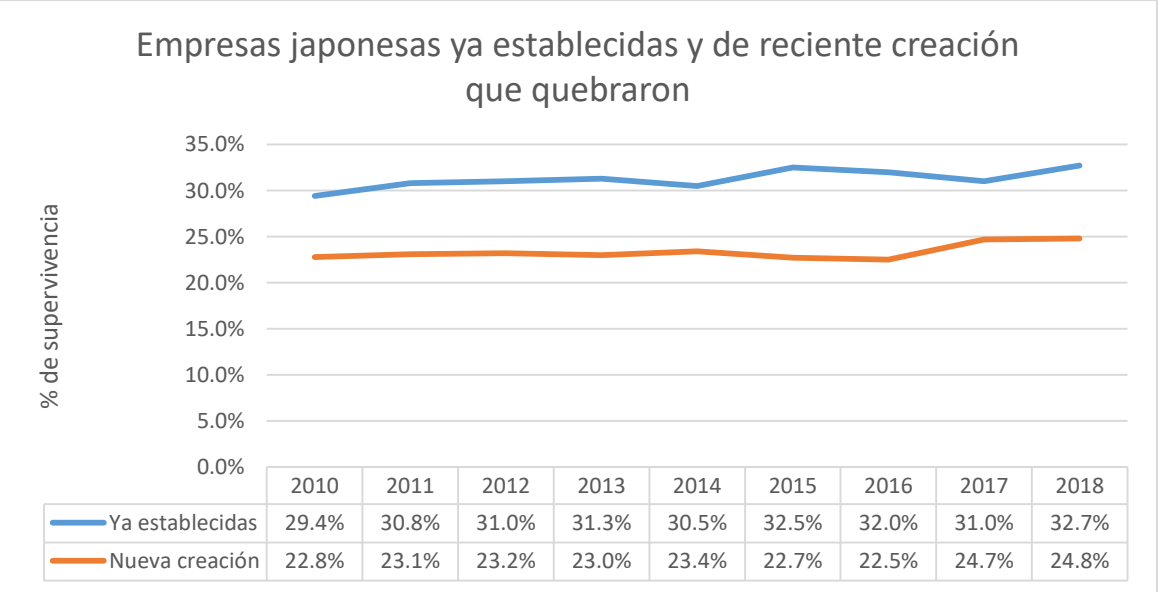
Nota, fuente: (Villegas, 2012)

El crecimiento de la micro y pequeñas empresas, en la economía estadounidense, es el resultado de una amalgama de hechos, en donde se hace necesario destacar el cambio de paradigmas que ha tenido Estados Unidos a lo largo de su historia, pasando por diversos modelos de cultura organizacional que les ha permitido adaptarse a las diversas situaciones que impone el mercado global. Se ha transitado de un modelo fordista y taylorista a nuevas acciones que les permiten ser más competitivos en cuestiones tecnológicas y administrativas que mejoren su esperanza de vida y oportunidades de crecimiento. (Cardona, 2016)

En la economía japonesa, la estadística que se presenta en relación al cierre de los pequeños y medianos negocios es distinta. Ya que el porcentaje que representa el cierre de negocios que ya se encontraban establecidos es del 32.7% y con una vida de más de 30 años. Mientras que los negocios de nueva creación promediaron una vida de más de 10 años y sólo el 24.8% de estas empresas quebraban en ese periodo de tiempo (Tokio Shoko Research, 2019).

Figura 10

Empresas japonesas ya establecidas y de reciente creación que quebraron (2018-2018)



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ya establecidas	29.4%	30.8%	31.0%	31.3%	30.5%	32.5%	32.0%	31.0%	32.7%
Nueva creación	22.8%	23.1%	23.2%	23.0%	23.4%	22.7%	22.5%	24.7%	24.8%

Nota, fuente: Tokio Shoko Research, 2019

Japón rompió los paradigmas de la organización empresarial e impulsó su economía basada en la restructuración de políticas públicas que le permitan a las MIPyMES de su país tener las condiciones óptimas para su desarrollo y crecimiento, dándole la relevancia que las pequeñas y medianas empresas merecen al ser consideradas como un pilar importante de la economía nipona.

Sin lugar a duda las MIPyMES juegan un rol de suma importancia para cada una de las economías en el mundo. De aquí la necesidad de crear escenarios favorables que les permitan desarrollarse en un ambiente de competitividad e innovación, mediante la generación de mayores oportunidades de financiamiento que les brinden las condiciones necesarias para desempeñar sus actividades de mejor manera.

LAS MIPyMES EN MEXICO

En México, la Secretaría de Economía ha establecido el marco normativo y regulatorio de las MIPyMES en territorio nacional. La estratificación utilizada actualmente por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), fue establecida en 2009, siendo esta la primera estratificación de empresas que combina la diferenciación por actividad económica, personal ocupado y monto de ventas anuales. (Stezano, 2020)

Para la realización de los Censos Económicos realizados por el INEGI, se considera a los establecimientos micro, pequeños y medianos de acuerdo a los siguientes rangos:

Tabla 1 *Estratificación de los establecimientos micro, pequeños y medianos (MIPyMES)*

Tamaño	Número de personas ocupadas
Micro	0 a 10 personas
Pequeño	11 a 50 personas
Mediano	*51 a 250 personas*

Nota, fuente: INEGI (2020)

Según los datos correspondientes al Censo Económico (2019), los establecimientos micro, pequeños y medianos (MIPyMES) de propietarios y propietarias representaron 93.6% del total de unidades económicas del sector privado y paraestatal y ocuparon a 43.3% del personal.

En la siguiente tabla se pueden analizar y comparar las principales características económicas del total de establecimientos MIPyMES según el sector de actividad económica al que pertenecen.

Tabla 2 *Comparativo de características económicas de las unidades económicas del Sector privado y paraestatal y los establecimientos MIPyMES, 2018*

Sector de actividad económica		Unidades económicas	Personal ocupado total	Remuneraciones	Gastos por consumo de bienes y servicios	Ingresos por suministro de bienes y servicios	Valor agregado censal bruto	Producción bruta total	Activos fijos
		Absolutos				*Millones de pesos*			
Total	Sector privado y paraestatal	4,800,157	27,132,927	2,084,758	20,446,119	29,416,275	22,212,250	9,983,800	11,584,082
	Establecimientos mipymes	4,493,459	11,742,046	326,619	1,739,283	2,857,494	1,941,056	1,112,757	1,010,235
	Proporción respecto del Sector privado y paraestatal	93.60%	43.30%	15.70%	8.50%	9.70%	8.70%	11.10%	8.70%
Manufacturas	Sector privado y paraestatal	579,828	6,493,020	734,046	7,784,088	10,971,095	10,800,994	3,193,797	2,966,441
	Establecimientos mipymes	558,804	1,704,742	57,345	239,294	414,779	414,021	175,620	133,568
	Proporción respecto del Sector privado y paraestatal	96.40%	26.30%	7.80%	3.10%	3.80%	3.80%	5.50%	4.50%
Comercio	Sector privado y paraestatal	2,248,315	7,481,987	296,671	8,823,410	10,978,047	3,020,683	2,132,808	2,235,026
	Establecimientos mipymes	2,083,076	4,303,675	86,201	1,033,725	1,463,041	546,797	422,523	303,501
	Proporción respecto del Sector privado y paraestatal	92.70%	57.50%	29.10%	11.70%	13.30%	18.10%	19.80%	13.60%
Servicios privados no financieros	Sector privado y paraestatal	1,873,219	10,181,841	649,569	1,735,601	3,761,736	3,804,345	2,071,790	2,219,473
	Establecimientos mipymes	1,822,846	5,551,158	169,828	440,826	924,997	926,186	485,888	553,990
	Proporción respecto del Sector privad	97.30%	54.50%	26.10%	25.40%	24.60%	24.30%	23.50%	25.00%
Otras actividades económicas	Sector privado y paraestatal	98,795	2,976,079	404,473	2,103,020	3,705,397	4,586,228	2,585,405	4,163,143
	Establecimientos mipymes	28,733	182,471	13,245	25,439	54,677	54,052	28,725	19,176
	Proporción respecto del Sector privado y paraestatal	29.10%	6.10%	3.30%	1.20%	1.50%	1.20%	1.10%	0.50%

* Comprende los servicios relacionados con la pesca y acuicultura, el transporte, la construcción y servic

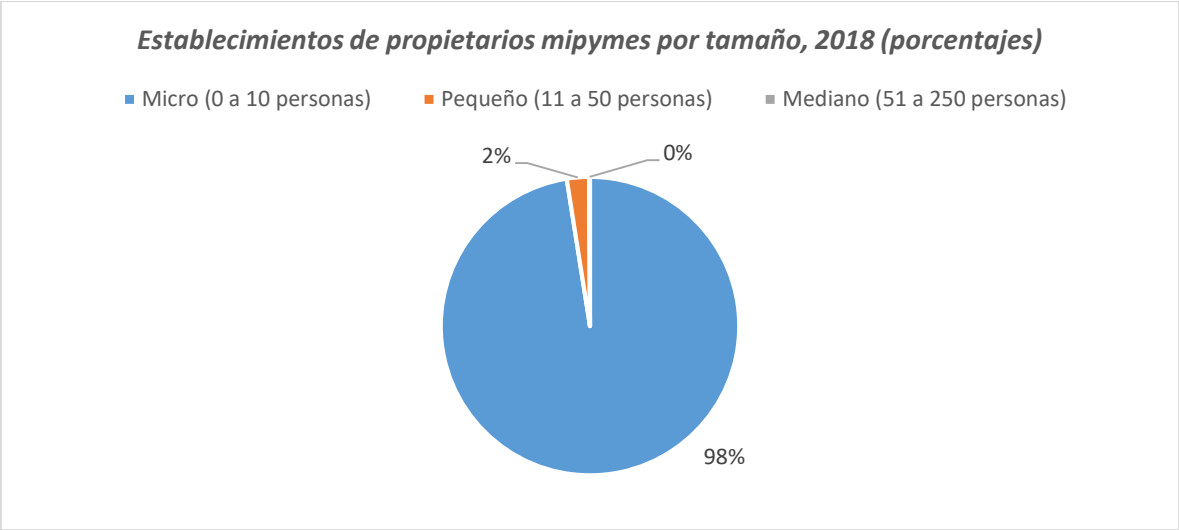
Nota, fuente:(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

Se puede observar que en el sector de servicios privados no financieros es donde hay una mayor proporción de establecimientos MIPyMES con el 97.3%; el sector comercio es aquel donde las MIPyMES ocuparon el mayor porcentaje de personal (57.5%) y pagaron el 29.1% de las remuneraciones; nuevamente el sector de servicios privados no financieros es aquel con la proporción más alta de gastos, ingresos, valor agregado censal bruto, producción bruta total y activos fijos.

De los 4 493 459 establecimientos MIPyMES, el 97.5% son micronegocios que ocupan hasta 10 personas. Los pequeños negocios ocupan solamente el 2.4% del total.

Figura 11

Establecimientos de propietarios MIPyMES por tamaño, 2018 (porcentajes)

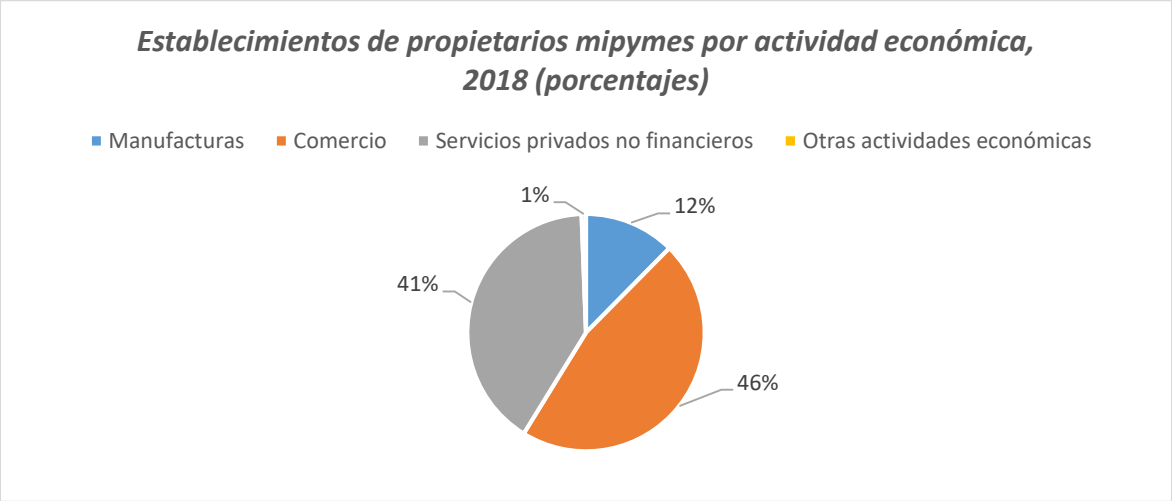


Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

Considerando el total de establecimientos MIPyMES se observa que por sector de actividad económica se distribuyeron de la siguiente forma:

Figura 12

Establecimientos de propietarios MIPyMES por actividad económica, 2018 (porcentajes)

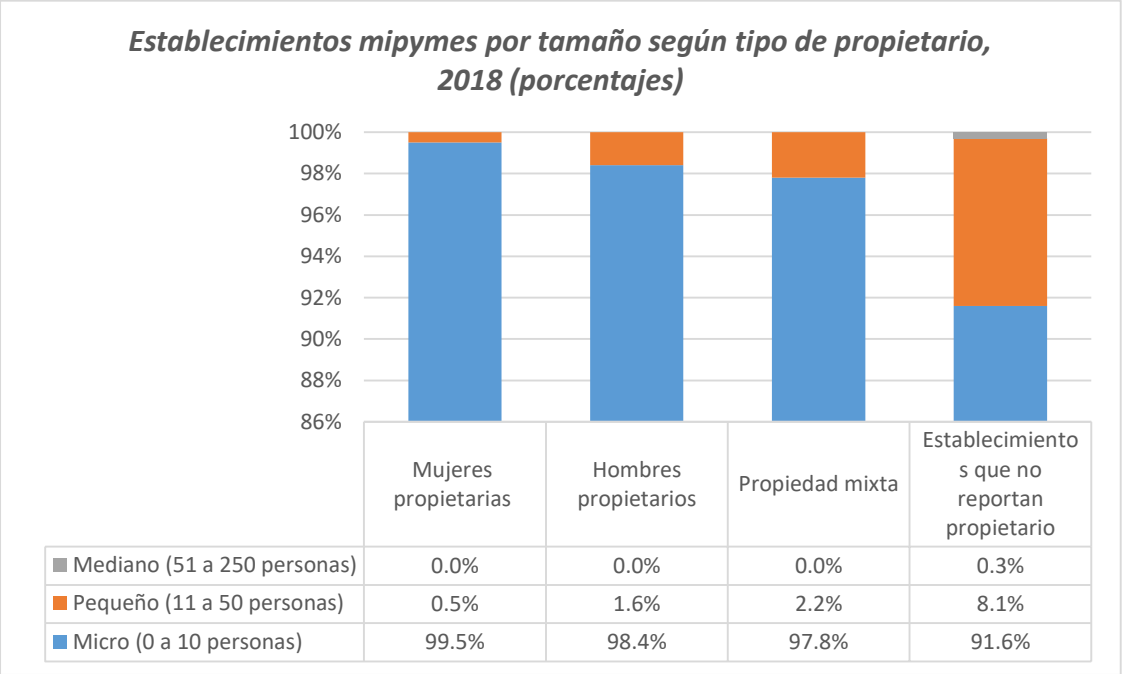


Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

De acuerdo al tamaño, el 99.5% de los establecimientos con jefatura femenina son micronegocios, así como el 98.4% de los que tienen jefatura masculina. Solo en aquellos establecimientos donde no reportaron propietario existen negocios medianos.

Figura 13

Establecimientos MIPyMES por tamaño según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)



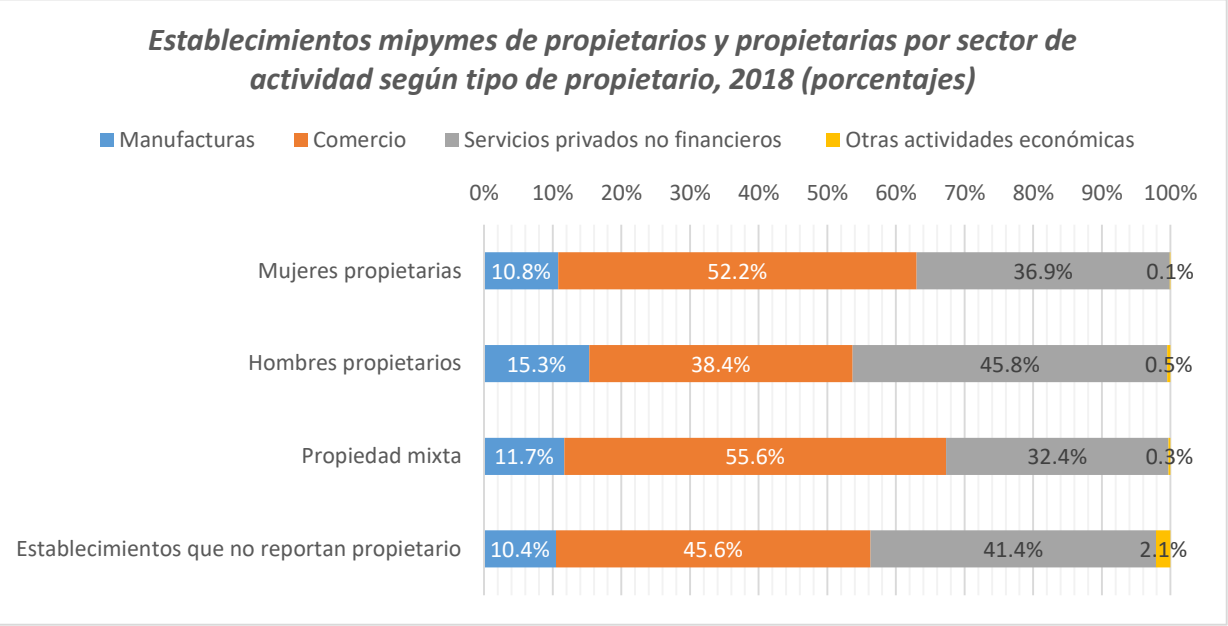
	Mujeres propietarias	Hombres propietarios	Propiedad mixta	Establecimientos que no reportan propietario
Mediano (51 a 250 personas)	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%
Pequeño (11 a 50 personas)	0.5%	1.6%	2.2%	8.1%
Micro (0 a 10 personas)	99.5%	98.4%	97.8%	91.6%

Nota, fuente: (Instituto nacional de estadística y geografía INEGI, 2019)

Los establecimientos MIPyMES de propietarios y propietarias se dedican principalmente a las actividades comerciales y de servicios privados no financieros. En el caso de las manufacturas, el porcentaje más alto por tipo de propietarios (15.3%) está en aquellas MIPyMES propiedad de hombres.

Figura 14

Establecimientos MIPyMES de propietarios y propietarias por sector de actividad según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)



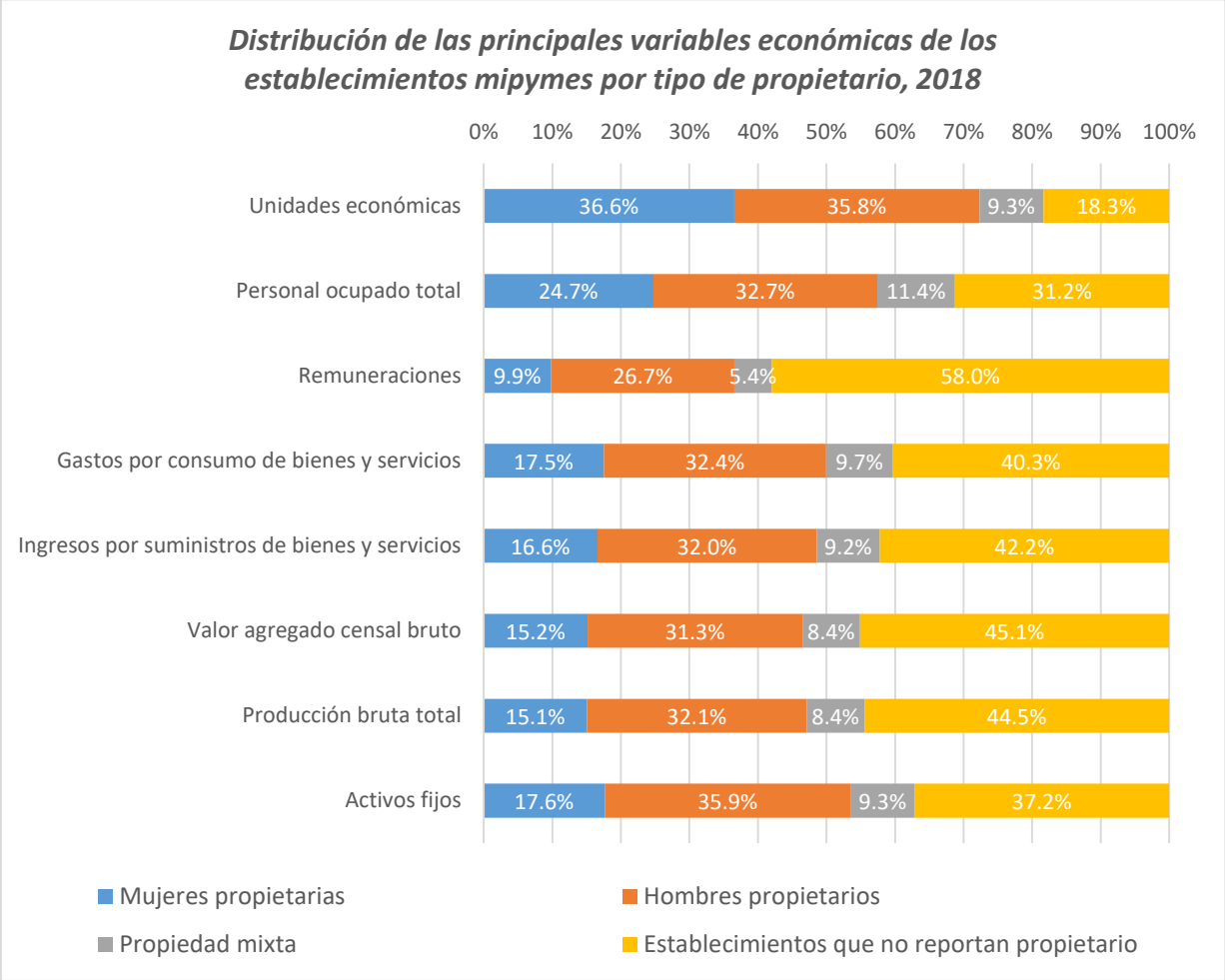
Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

El 36.6% de los establecimientos MIPyMES son propiedad de mujeres, frente al 35.8% de negocios propiedad de hombres. Sin embargo, es mayor el porcentaje de las demás variables en los establecimientos con jefatura masculina, como pago de remuneraciones, gastos por bienes y servicios, ingresos, valor agregado censal bruto y activos fijos.

En la siguiente figura pueden compararse las principales variables económicas de los establecimientos MIPyMES según tipo de propietario.

Figura 15

Distribución de las principales variables económicas de los establecimientos MIPyMES por tipo de propietario, 2018



Nota, fuente: (Instituto nacional de estadística y geografía INEGI, 2019)

PRINCIPALES FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL SECTOR EMPRESARIAL MEXICANO

Sistema tributario

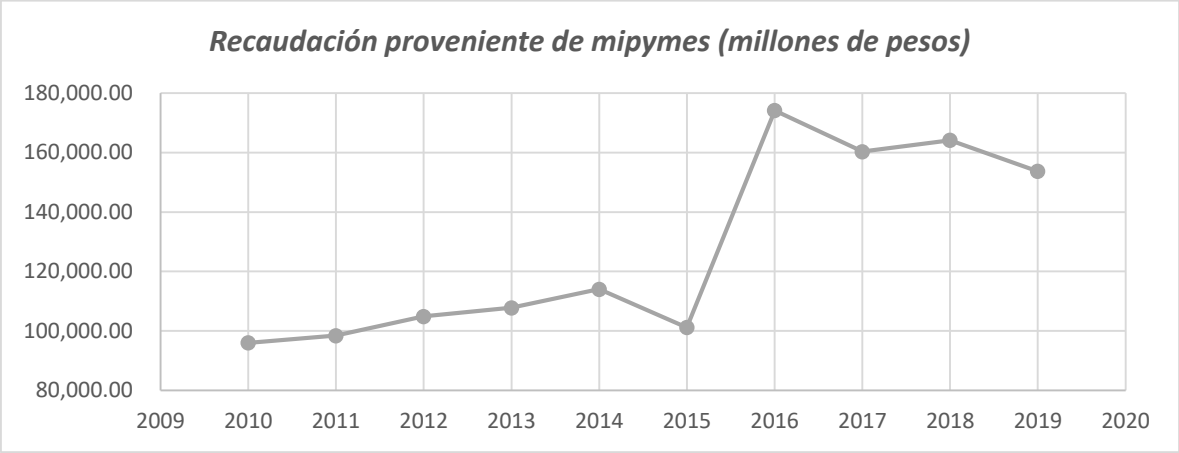
En México, tanto las empresas como los individuos están obligados al pago de los impuestos, los cuales son regulados por la Secretaria de Hacienda y crédito público (SHCP) a través el Sistema de Administración Tributaria mejor conocido como SAT. Este es un factor de gran importancia que interviene en la operación de los negocios y que puede afectar a su vez a los consumidores. El hecho de no manejar un adecuado control de ingresos y gastos provoca que este sea un factor de riesgo pues no existe planeación financiera y fiscal, lo cual puede provocar una disminución de la rentabilidad y la liquidez en las empresas; al no cumplir con estas obligaciones se comete el delito de evasión fiscal.

Debido a la gran cantidad de micro, pequeños y medianos negocios que están establecidos en territorio nacional, el gobierno mexicano ha creado diversas figuras y facilidades fiscales para este sector, buscando que estas cumplan con sus aportaciones de manera sencilla y así mantener e incrementar la recaudación fiscal. Un ejemplo de esto es el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), el cual apoya a las empresas en su primer año de vida otorgándoles un 100% de exención al pago de ISR, IVA (en algunos casos), así como el Impuesto Especial sobre producción y servicios (IEPS). Siendo esto de gran apoyo para la creación y arranque de nuevas empresas.

Como se mencionaba anteriormente, estas empresas comprenden una parte muy significativa de la base gravable del país. Según datos recabados por Covarrubias (2020) desde 2014 la recaudación total proveniente de estas empresas ha ido en aumento, tal es así que en 2016 dicha recaudación creció 34.5%, sin embargo, para el 2017 ha habido variaciones, pero sin duda no ha llegado a ser tan bajo como lo era antes del 2015.

Figura 16

Recaudación total proveniente de empresas con ingresos de hasta 20 mdp anuales.



Nota, fuente: (Covarrubias, 2020) vía Centro de Investigación, Económica y Presupuestaria, A.C. (CIEP), con información de: SHCP (2010-2020)

Los datos de las figuras mostradas a continuación brindan un panorama general del monto recaudado en los años 2016 al 2020.

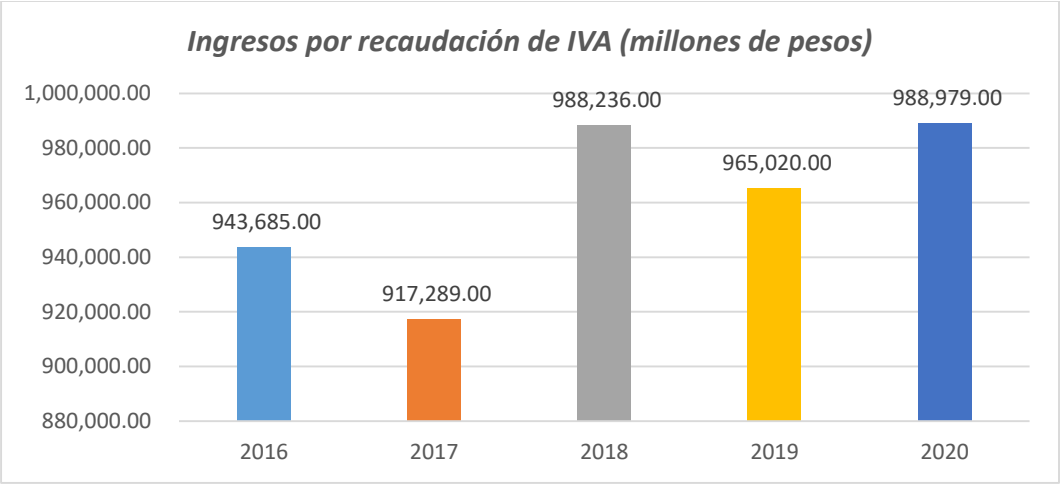
Figura 17

Ingresos por recaudación de ISR

Nota, fuente: elaboración propia con datos SHCP (2021) vía CIEP

Figura 18

Ingresos por recaudación de IVA



Nota, fuente: elaboración propia con datos del SHCP (2021)

Es importante destacar que en los últimos años se ha fortalecido la fiscalización de grandes contribuyentes, pues el Servicio de Administración Tributaria (SAT) tiene identificado un boquete fiscal equivalente a un billón 400 mil millones de pesos, el cual equivale a una quinta parte del gasto público del año 2021. La mitad de ese dinero, 700 mil millones de pesos, es resultado de prácticas de evasión y elusión de grandes contribuyentes plenamente identificados. Hay que tener en cuenta que la existencia de un boquete en la recaudación de impuestos de tal magnitud ocasiona que la carga fiscal recaiga principalmente en los pequeños contribuyentes, los trabajadores y los consumidores.

Según el Banco Mundial, cumplir con las obligaciones fiscales en México, toma en promedio 240.5 horas, lo que lleva a valorar el tiempo requerido para atender los asuntos tributarios, como la paga media que recibiría un único contador por resolverlos, el costo del pago de impuestos ascendería a $10,732.3 pesos anuales. Para un microempresario esto equivaldría, en promedio, a 32.8% de los ingresos brutos que recibe en un mes. (Covarrubias, 2020)

Otro gran conflicto que se tiene entre empresarios, a diferencia de las personas asalariadas, es el ingreso de montos a tributar antes de pagar sus obligaciones. Esto causa que el dinero que se destinaría al pago de impuestos pueda ser percibido como propio. Por ejemplo, el IVA correspondiente a las ventas de un negocio puede ser conceptualizado como una parte íntegra de los ingresos del propietario, ya que pasa por sus manos antes de ser remitido al fisco.

Con todo esto se puede concluir que el fisco considera a las MIPyMES como sector importante para la recaudación tributaria por la gran importancia que tienen estas en el tejido empresarial mexicano, mas no se trata tan solo de ellas, es igual de necesario fiscalizar correctamente a las grandes empresas, buscando un sistema tributario justo y progresivo.

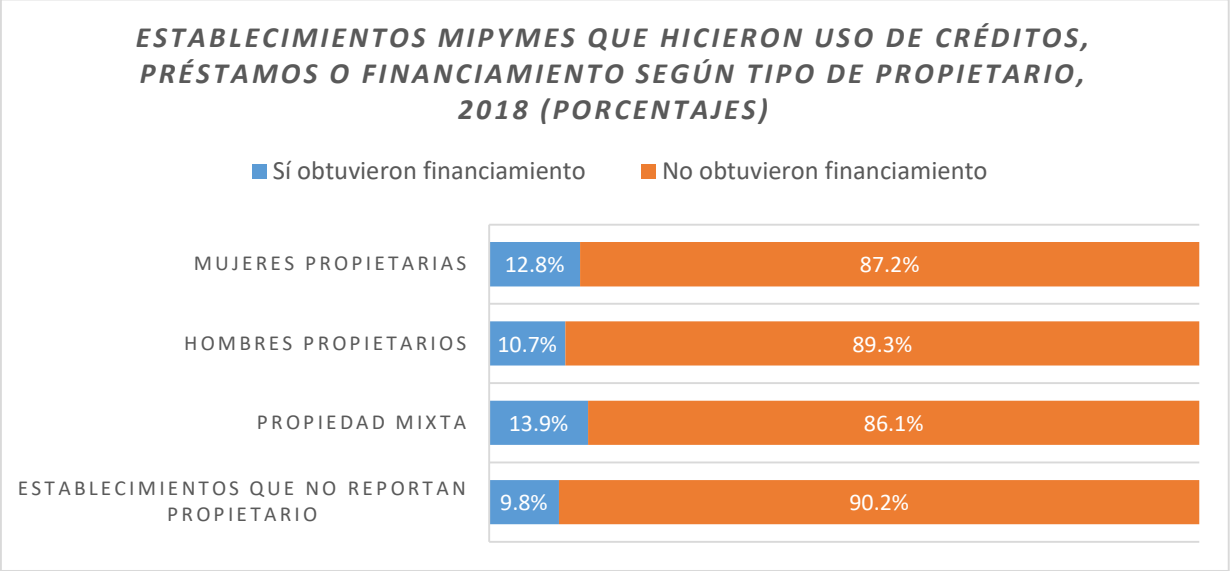
Fuentes de financiamiento

Una característica que presentan las MIPyMES en México es su limitado acceso al financiamiento y las condiciones crediticias poco atractivas que reciben por parte de las fuentes de recursos, principalmente la banca comercial.

Según los resultados obtenidos por el Censo Económico (2019) realizado por el INEGI, cerca del 90% de las micro, pequeños y medianos negocios mexicanos no obtuvieron financiamiento, independientemente del tipo de propietario, aunque es importante reconocer que los establecimientos de propiedad mixta y propiedad de mujeres obtuvieron una respuesta positiva en una proporción ligeramente mayor (13.9% y 12.8% respectivamente).

Figura 19

Establecimientos MIPyMES que hicieron uso de Créditos, préstamos o financiamiento según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)

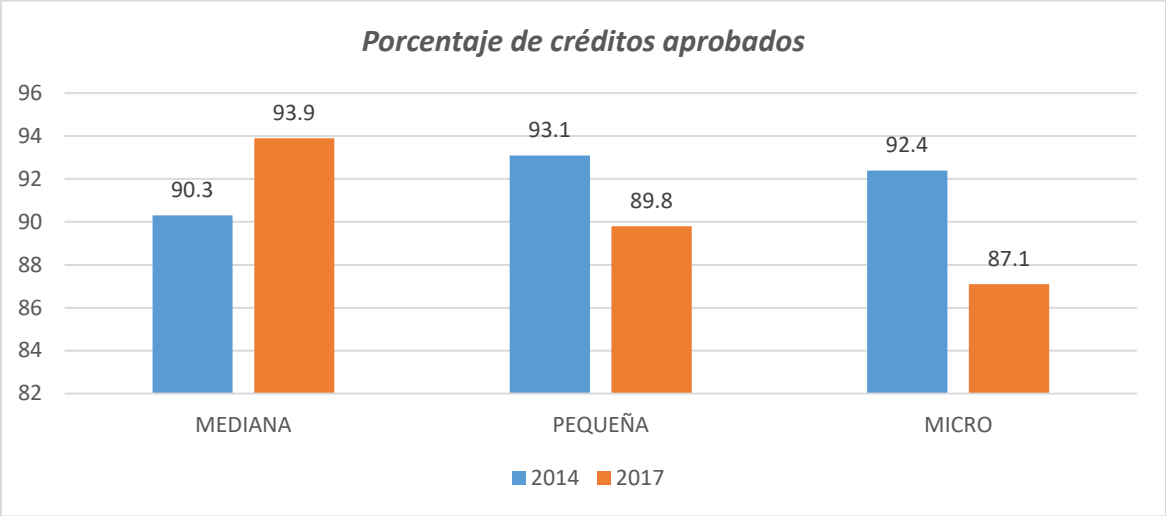


Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

La siguiente gráfica muestra el porcentaje de créditos que fueron probados en relación con los años 2014 y 2017, en la que se puede observar que a las empresas medianas son a las que más créditos se les otorgan siendo un 93.9% en 2017 aumentando 3 puntos respecto al 2014, aunque debido a este cambio también se observa que baja el porcentaje de créditos otorgados con respecto al 2014 en las micro y pequeñas empresas.

Figura 20

Porcentaje de créditos aprobados



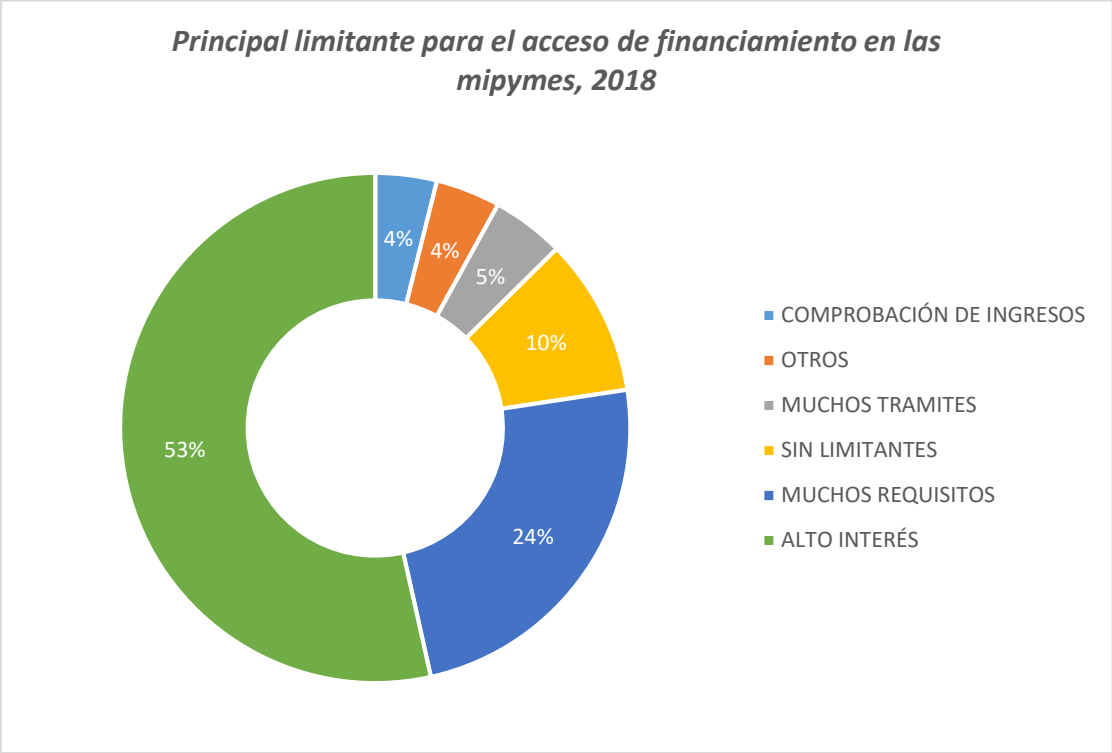
Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

De los principales motivos por los cuales se rechazaron los créditos según la ENAFIN (2018) fue por no tener historial crediticio (27.8%), por no poder comprobar ingresos, no tener garantía o aval, mal historial crediticio y sobreendeudamiento (20.9%).

Otros motivos que limitan el financiamiento es el alto costo del interés que manejan los créditos, siendo un 53.5% de las empresas que expresaron dicho motivo. En segundo lugar, se encuentra la petición de muchos requisitos, siendo un 23.9% de las empresas quienes manifestaron dicha limitante, siendo estas 2 las principales razones, seguida de los muchos trámites que se deben realizar para solicitar el financiamiento (4.6%).

Figura 21

Principal limitante para el acceso de financiamiento en las MIPyMES, 2018



Nota, la opción “otros” incluye: Las condiciones de pago, no hay instituciones en la localidad y el registro del buró de crédito.

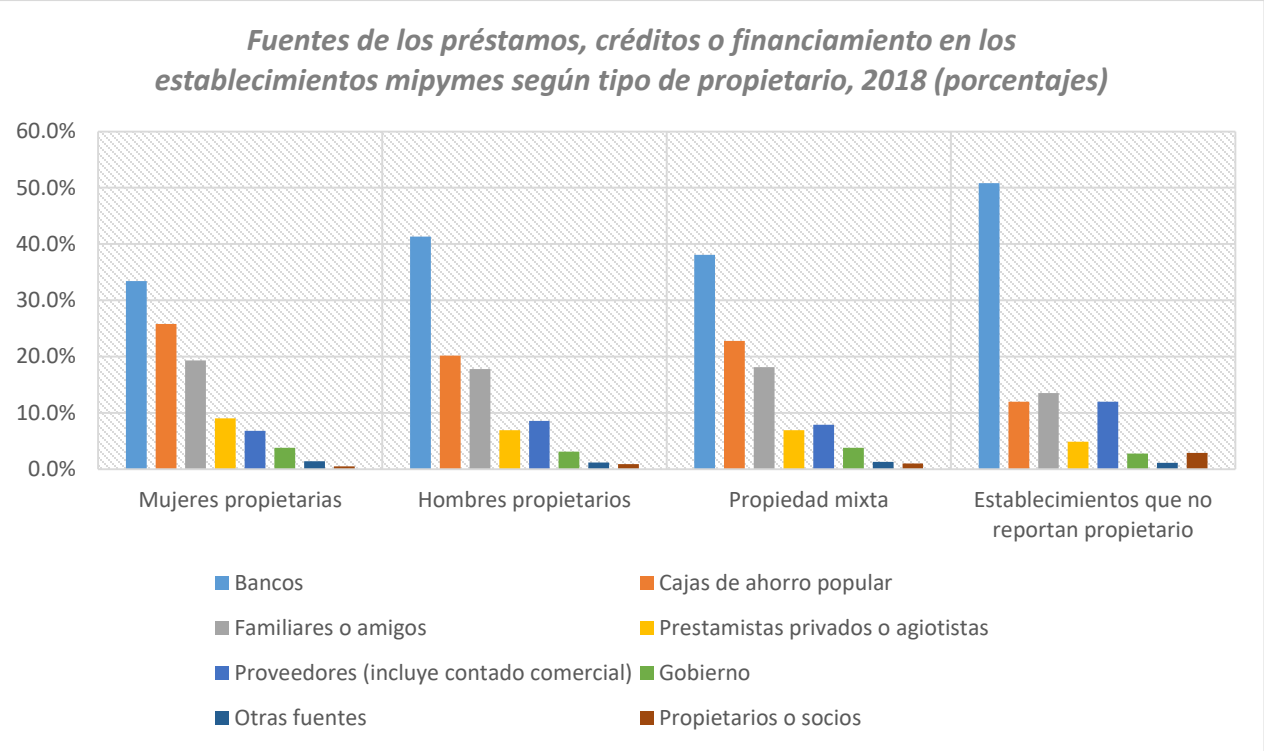
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

En relación con las MIPyMES que si obtuvieron financiamiento, sus principales fuentes fueron los bancos (más del 30% según tipo de propietario), en segundo lugar las cajas de ahorro popular (arriba del 20% en los negocios con jefatura femenina, masculina y mixta), excepto en aquellas donde los propietarios no trabajan en el establecimiento, quienes señalaron como segunda fuente de financiamiento a familiares y amigos (13.5%), y estas como tercera fuente de financiamiento recurrieron a los proveedores y a cajas de ahorro popular con el 12%

También es importante observar que el Gobierno es una de las fuentes que menos financian a las micro, pequeñas y medianas empresas al financiar menos del 4% de estos establecimientos.

Figura 22

Fuentes de los préstamos, créditos o financiamiento en los establecimientos MIPyMES según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)



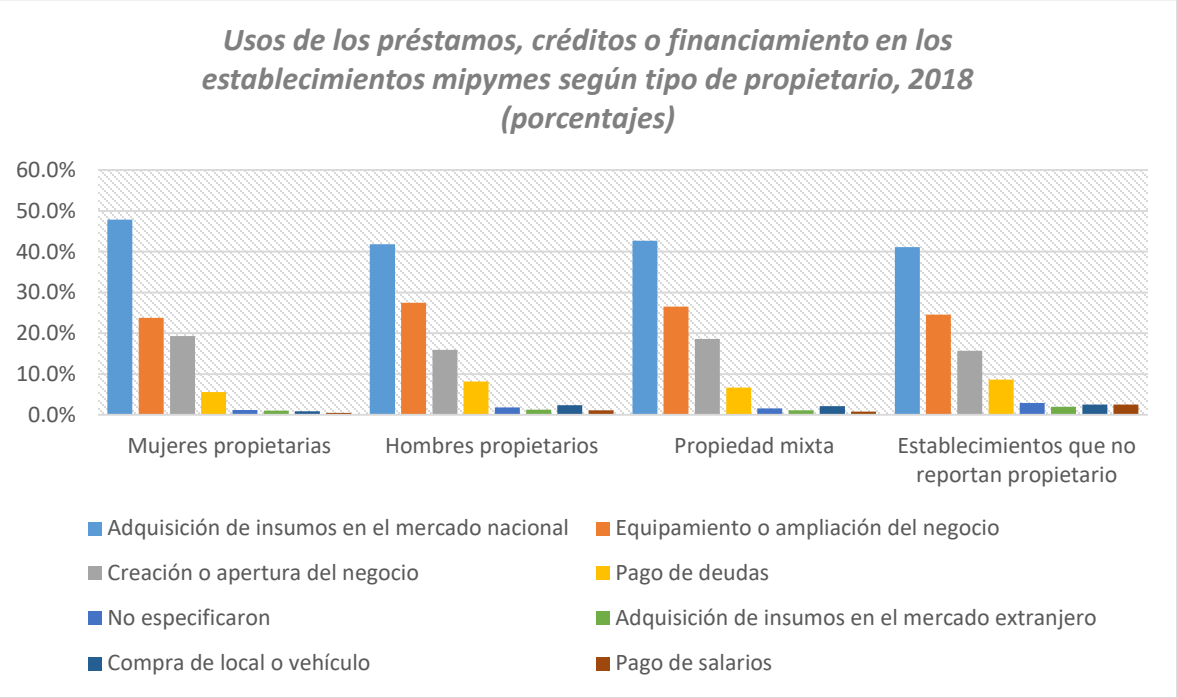
Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

El principal uso que se le da a dichos financiamientos en las MIPyMES mexicanas es para la adquisición de insumos en el mercado nacional (<40% en cualquier tipo de propietario), seguido de la compra de equipamiento o ampliación del negocio (<20%) y la creación o apertura del negocio (entre el 15.7% y el 19.3%).

Es preocupante observar que la mayoría del financiamiento al que incurren las MIPyMES mexicanas sea para la compra de insumos, ya que habla de un mal manejo de sus finanzas, pues en lugar de destinarlo a la ampliación o modernización del negocio para su crecimiento y optimización es usado para financiar su costo de venta.

Figura 23

Usos de los préstamos, créditos o financiamiento en los establecimientos MIPyMES según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)



Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

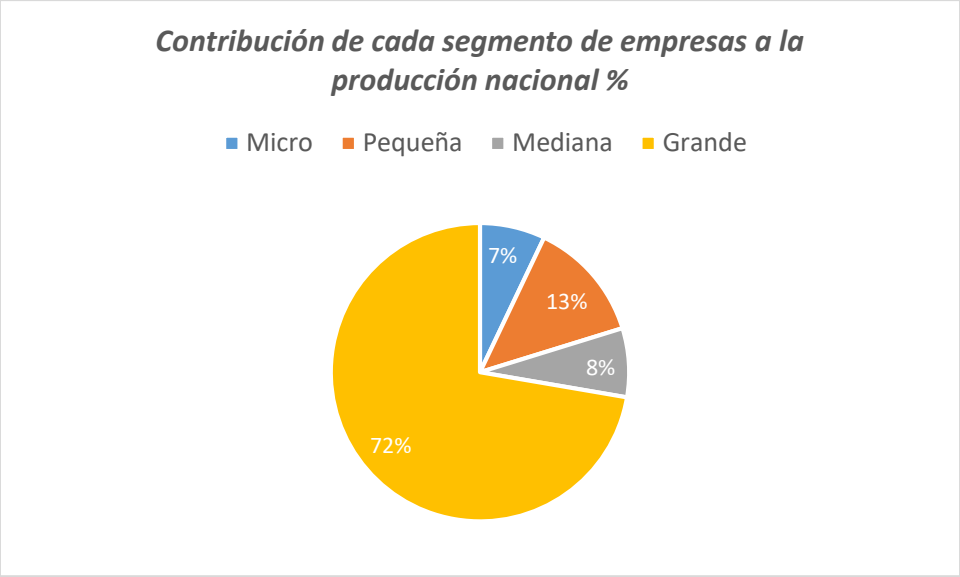
SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL DEL PAÍS

Contribución de los micro, pequeños y medianos negocios al Producto Interno Bruto de México

Según datos publicados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Stezano, 2020) en el esquema productivo mexicano, las MIPyMES son un actor central: representan cerca del 99% de las empresas y emplean a más del 71% de los trabajadores. No obstante, el aporte de las MIPyMES a la producción nacional es mucho menor, encontrándose por debajo del 28% total del producto nacional para el año 2013, el cual está dividido de la siguiente manera:

Figura 24

Contribución de cada segmento de empresas a la producción nacional %



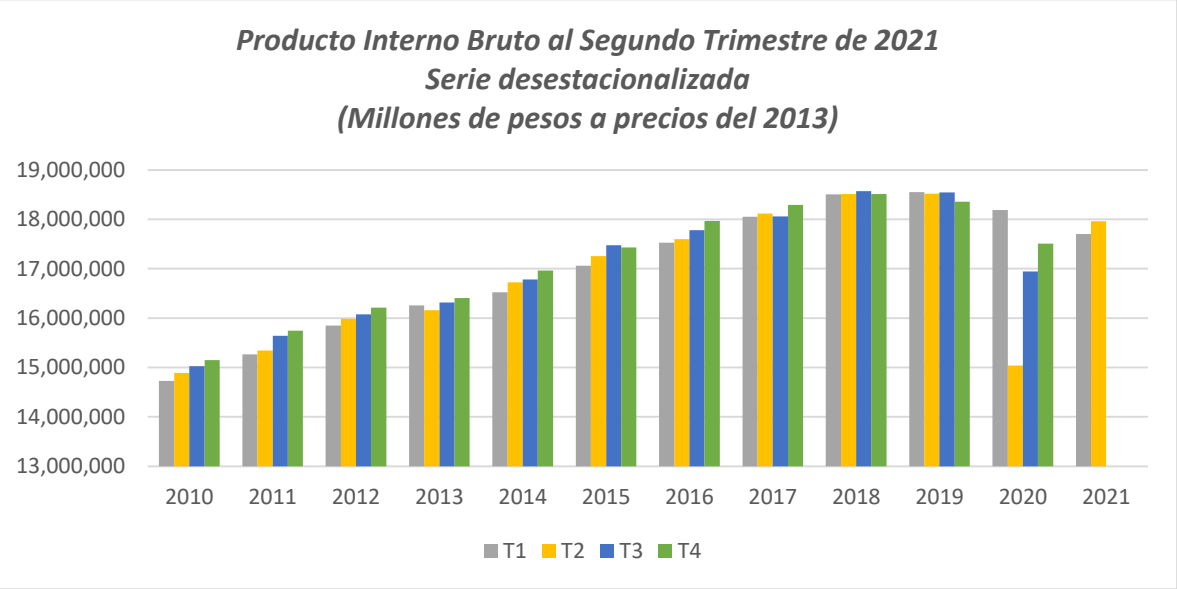
Nota, fuente: (Stezano, 2020)

De acuerdo con datos presentados por el INEGI (2021) en los últimos 10 años el Producto Interno Bruto en nuestro país se encontraba en constante crecimiento, obteniendo, de manera general, variaciones porcentuales positivas y alcanzando en el tercer trimestre del año 2018 un valor máximo de 18.57 billones de pesos a precios constantes del año 2013.

No obstante, a partir del cuarto trimestre del año 2019 la producción nacional se vio afectada por la emergencia sanitaria presentada a nivel mundial, por lo que el PIB disminuyó de manera radical hasta los 15 billones de pesos en el segundo trimestre del año 2020, valor que no se había registrado desde el año 2010 en la historia de México. A partir del tercer trimestre del mismo año, el indicador económico en mención comenzó a restablecerse, alcanzando en el segundo trimestre del año 2021 un valor de 17.96 billones de pesos a precios constantes del año 2013. Dicha información se muestra en la siguiente figura:

Figura 25

Producto Interno Bruto al Segundo Trimestre de 2021. Serie desestacionalizada (Millones de pesos a precios del 2013)



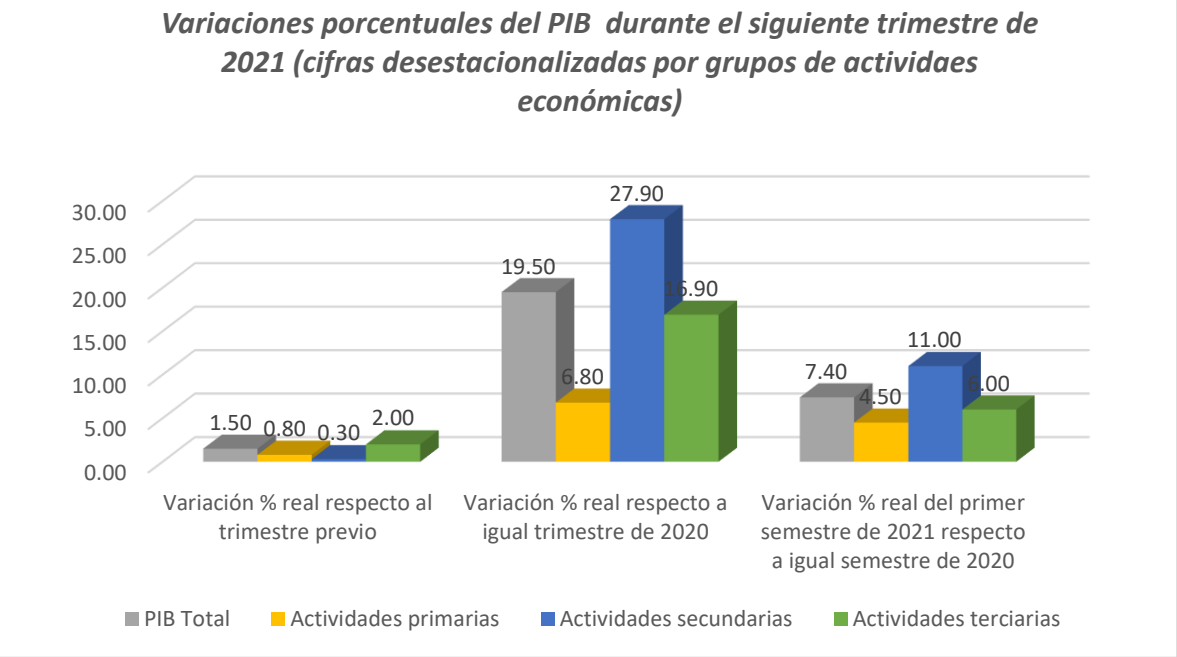
Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2021)

En adición a lo anterior, es importante mencionar que la variación porcentual con respecto al trimestre anterior fue de 1.5%, lo que representa un crecimiento moderado en la producción nacional, especialmente en actividades terciarias, cuya variación fue de 2%. Por otra parte, en comparación con el PIB del segundo trimestre del año 2020, el PIB del segundo trimestre del año en curso tuvo una variación porcentual de 19.5%, lo que pone en evidencia el incremento exponencial

que ha tenido el PIB desde su caída en dicho periodo, mismo que se ha visto más marcado en la producción de actividades secundarias. Finalmente, con respecto al PIB del primer semestre del año 2020, el PIB del primer semestre del año 2021 ha tenido una variación porcentual de 7.4%. Dichas variaciones se muestran en la siguiente figura:

Figura 26

Variaciones porcentuales del PIB durante el siguiente trimestre de 2021 (cifras desestacionalizadas por grupos de actividades económicas)



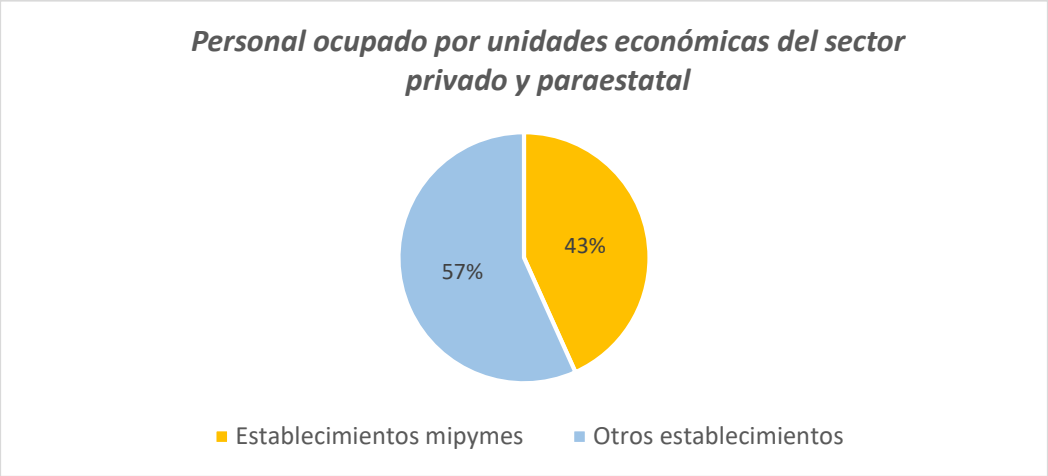
Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2021)

Ocupación y empleo en las MIPyMES mexicanas

Es importante mencionar que de acuerdo con el Censo Económico de (2019), los establecimientos MIPyMES empleaban al 43.3% del personal ocupado por las unidades económicas del sector privado y paraestatal, no obstante lo anterior, las MIPyMES únicamente pagaban el 15.7% de las remuneraciones de este mismo sector, como se muestra en las figuras siguientes:

Figura 27

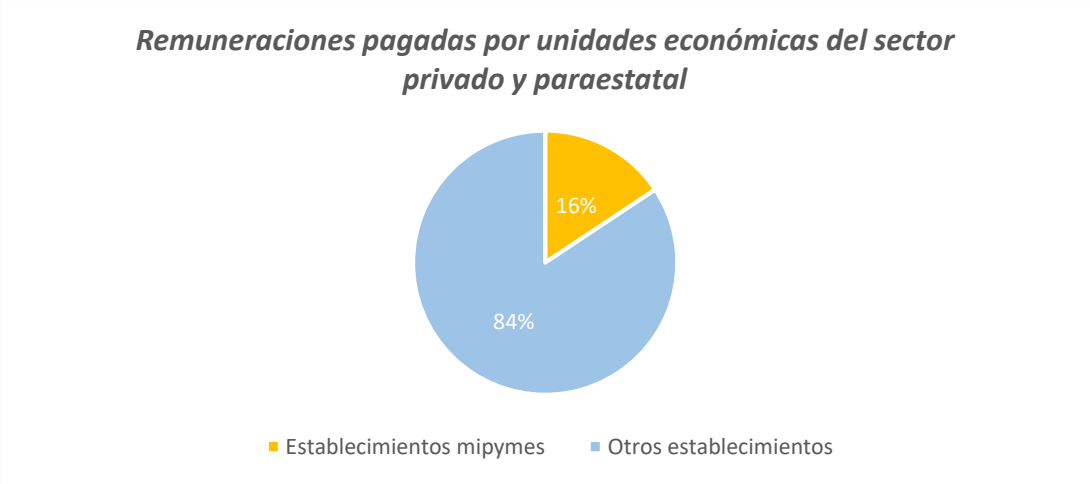
Personal ocupado por unidades económicas del sector privado y paraestatal



Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

Figura 28

Remuneraciones pagadas por unidades económicas del sector privado y paraestatal



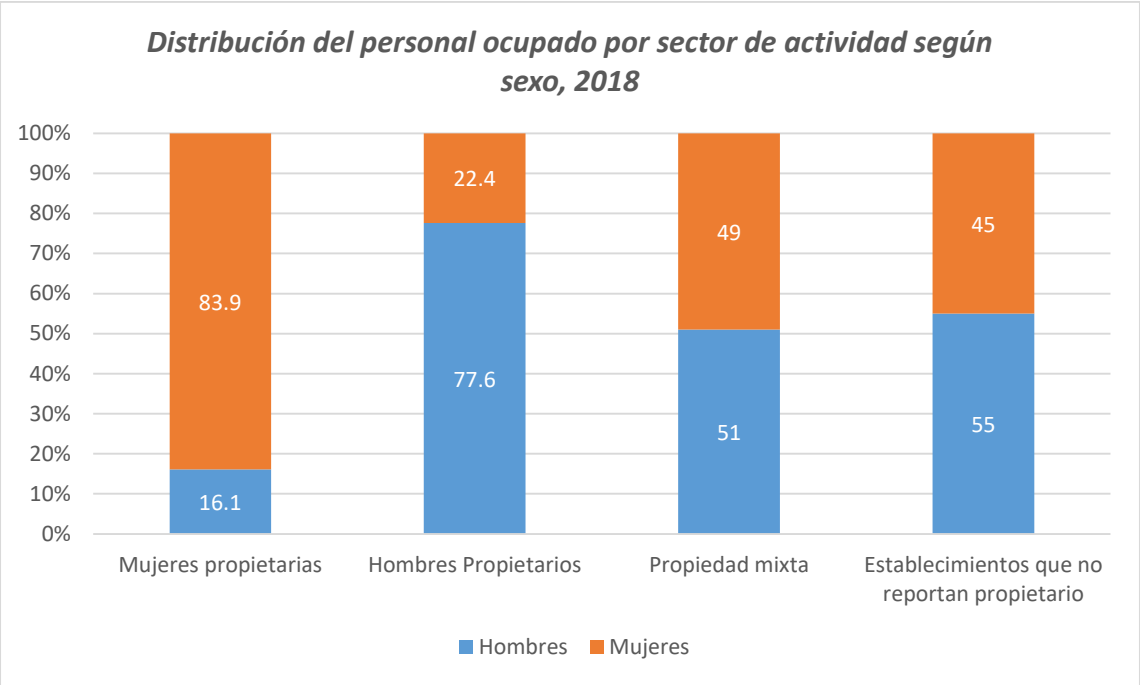
Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

De igual manera, el censo ya mencionado, arroja datos relevantes acerca del personal ocupado por sector según el sexo de los propietarios de los establecimientos MIPyMES. La siguiente figura muestra que en los establecimientos

de mujeres propietarias 8 de cada 10 personas que contratan son mujeres; mientras que en los establecimientos de hombres propietarios 8 de cada 10 personas contratadas son hombres. Dichas diferenciaciones no se encuentran marcadas en establecimientos de propiedad mixta o que no reportan propietario.

Figura 29

Distribución del personal ocupado por sector de actividad según sexo, 2018



Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

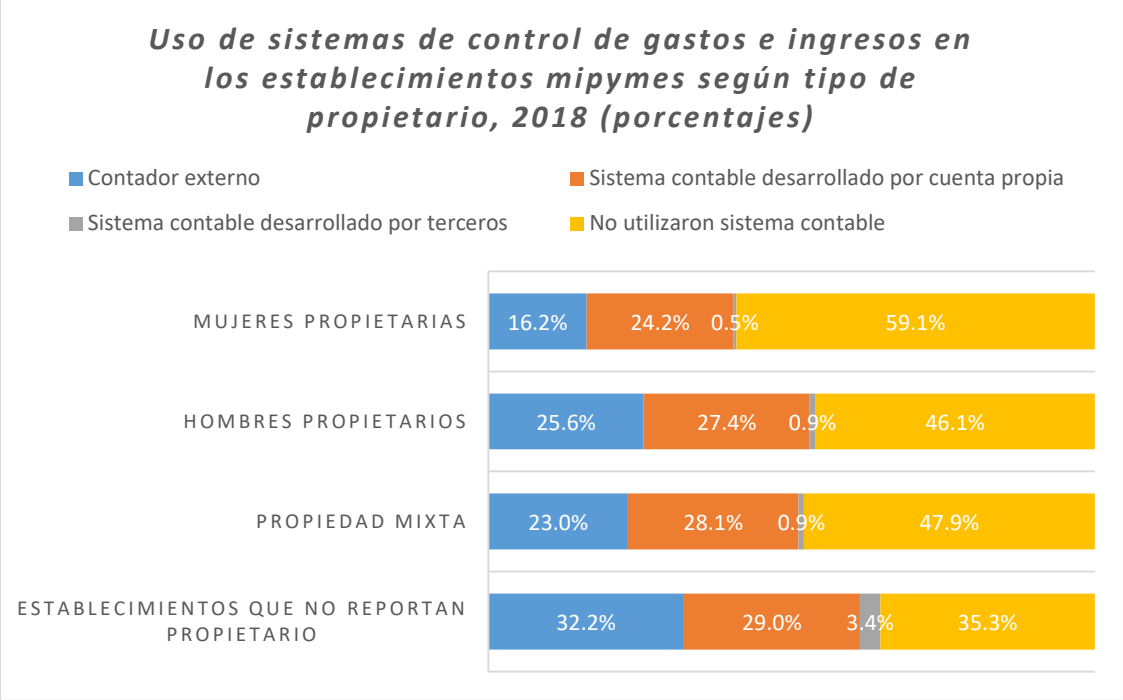
Servicios de contabilidad en las MIPyMES

Las empresas pueden utilizar algún sistema contable para el registro de sus finanzas, así como para mantener el control de sus operaciones de ingresos y gastos. Ya sea que los micro, pequeños y medianos negocios decidan llevar dicho registro mediante un servicio profesional externo (un contador o despacho de contaduría), o bien, realizarlo al interior del establecimiento desarrollando su propio sistema (puede ser desde una libreta hasta diseñar un software) o adquiriendo un sistema en el mercado. Sin embargo, hay que considerar también a los establecimientos que no utilizan ningún sistema de registro contable.

En la siguiente gráfica se observa que el segmento que más contrata a un contador externo son aquellos establecimientos que no reportaron propietario (32.2%) seguido de los hombres propietarios de negocios MIPyMES (25.6%). Es de importancia resaltar que 6 de cada 10 mujeres propietarias dicen no utilizar ningún sistema contable.

Figura 30

Uso de sistemas de control de gastos e ingresos en los establecimientos MIPyMES según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)

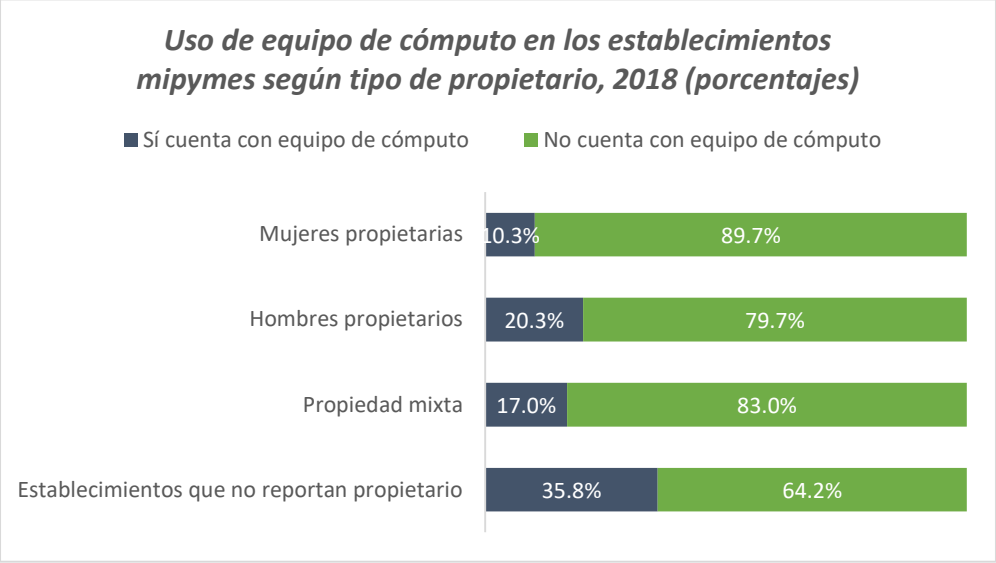


Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

Las herramientas tecnológicas son fundamentales en el entorno actual para el desarrollo de la economía, incrementar los ingresos, incentivar la competitividad, como métodos de organización y de mercadotecnia. En las siguientes gráficas se nota que los establecimientos que no reportaron propietario, así como aquellos propiedad de hombres, son los que más cuentan con equipo de cómputo e internet. Mientras que las MIPyMES propiedad de mujeres son el segmento que menos cuentan con estas herramientas tecnológicas.

Figura 31

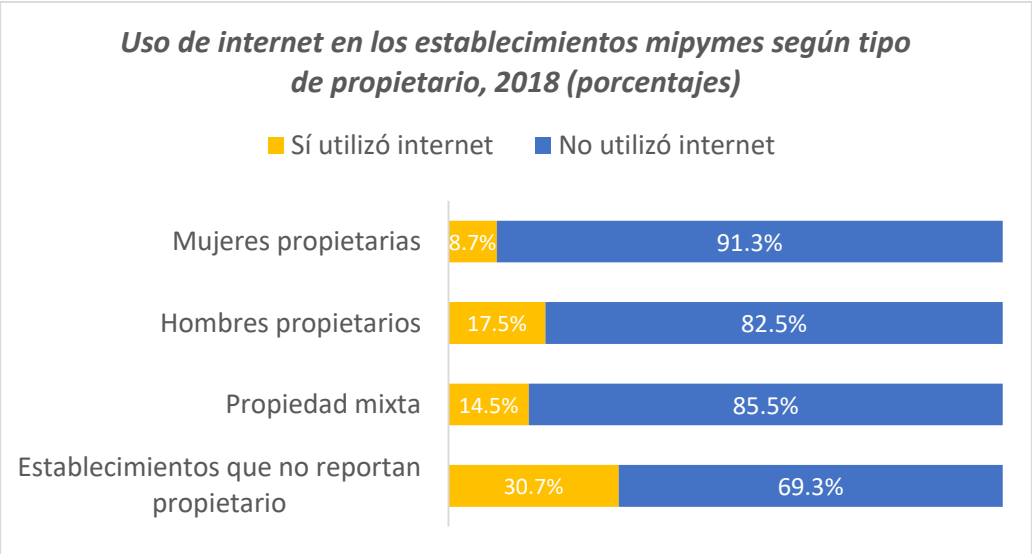
Uso de equipo de cómputo en los establecimientos MIPyMES según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)



Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

Figura 32

Uso de internet en los establecimientos MIPyMES según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)



Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

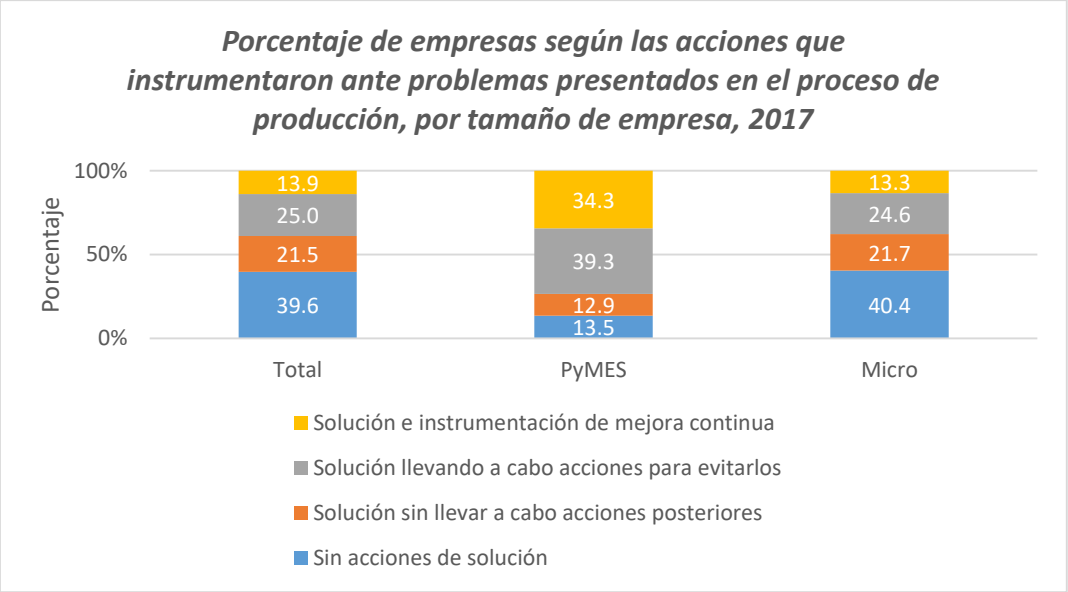
Competitividad

En lo que respecta a la productividad y competitividad de las MIPyMES en México, la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) es el instrumento por excelencia que arroja una serie de datos de gran importancia que deben ser considerados para el desarrollo de este trabajo.

Uno de los principales aspectos que evalúa este instrumento y que influyen en la competitividad de estas empresas son las capacidades gerenciales que tienen los empresarios. Al respecto, para el año 2017 en México, el 39.6 % de las MIPyMES no implementaron medidas de solución ante problemas presentados en el proceso de producción, mientras que únicamente el 13% de éstas implementaron medidas de solución e instrumentaron medidas de mejora continua. Como se puede observar en la figura que se muestra a continuación, en las microempresas estos indicadores son aún más acentuados. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

Figura 33

Porcentaje de empresas según las acciones que instrumentaron ante problemas presentados en el proceso de producción, por tamaño de empresa, 2017

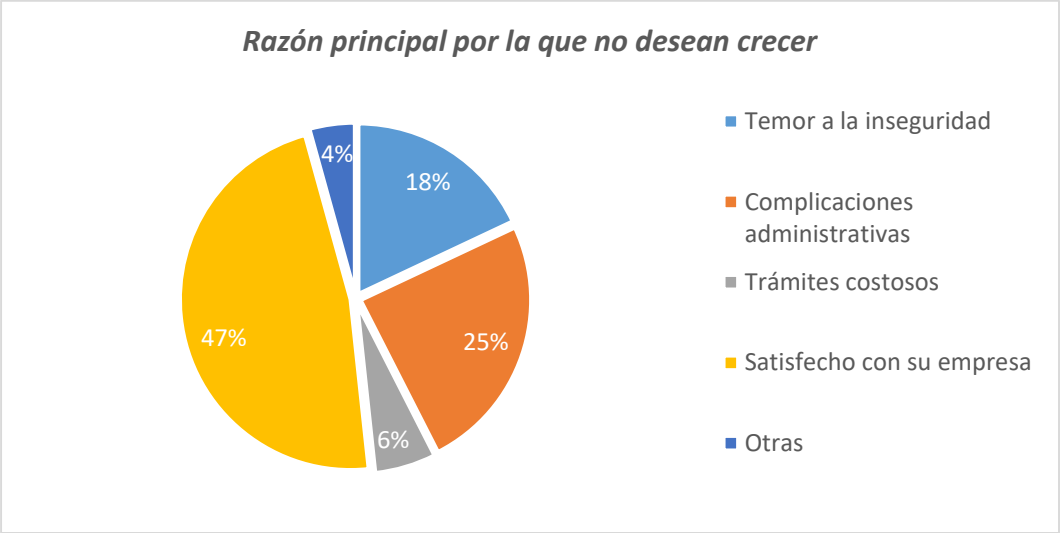


Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

Otro aspecto de vital importancia a tomar en cuenta es la opinión de los microempresarios acerca del crecimiento de su negocio, los datos obtenidos por el INEGI muestran que el 77.5% de dichos empresarios si desean crecer, mientras que el 22.5% no desean hacerlo, y la razón principal de éstos últimos es que se sienten satisfechos con sus empresas, según se muestra en la siguiente figura.

Figura 34

Razón principal por la que las microempresas no desean que sus negocios crezcan, 2018

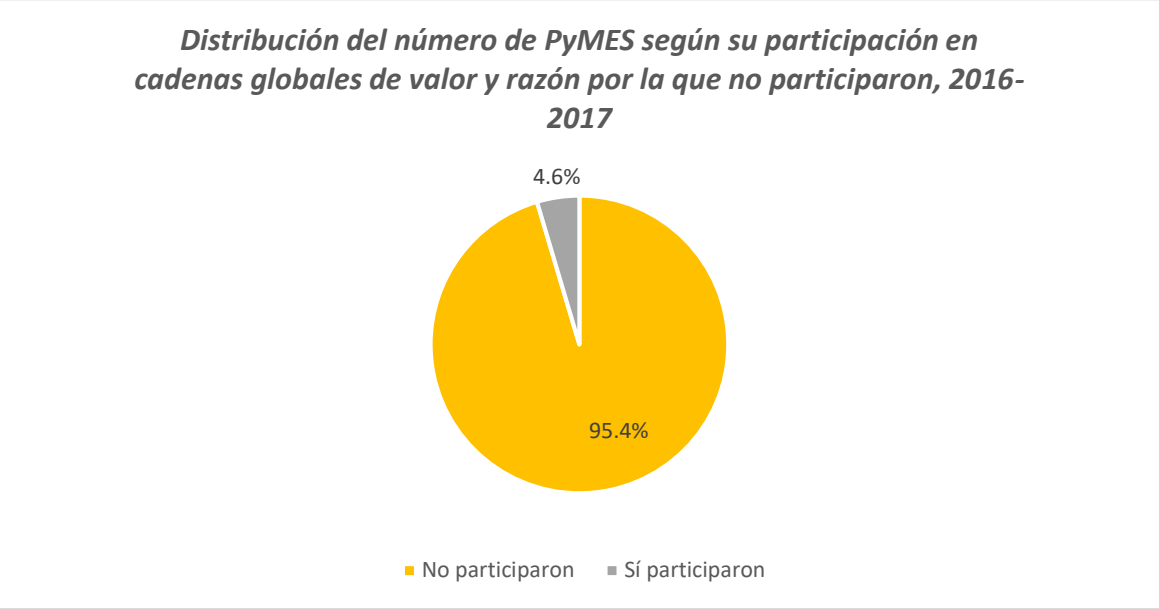


Nota, La opción “Otras” incluye: Pagar más impuestos y Porque su familia lo vería mal. Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

En adición a lo anterior, y haciendo referencia a la participación de las MIPyMES mexicanas en cadenas globales de valor, únicamente en 4.6% de las mismas participaron. De las 95.4% de las empresas que no participaron, el 35% de ese porcentaje manifestó no haberlo hecho debido a la falta de información, seguido del 25% que no participaron por el giro de la empresa al que pertenecen y el 19% que no lo considera necesario. En el panorama futuro de las MIPyMES, las claves estarán en cómo acceden a información para lograrlo, pues lo primero es saber qué se necesita y cuáles son los pasos por seguir.

Figura 35

Distribución del número de pymes según su participación en cadenas globales de valor y razón por la que no participaron, 2016-2017



Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS MIPyMES MEXICANAS

Masculinidad-Feminidad

México tiene una cultura nacional más marcada hacia la masculinidad, caricaturizada en un clásico "machismo", que consiste en una sobrevaloración de los papeles que el hombre desempeña sobre la mujer en todas las actividades de la vida cotidiana, incluyendo las del hogar y las laborales.

El estudio Mujeres Ejecutiva, de la consultora de servicios Deloitte (2019) pone cifras a esa percepción: en una empresa que tiene entre uno y 200 empleados, el 46% son mujeres. Las que participan lo hacen con condiciones de desigualdad. El 30% de las mujeres que trabajan ganan hasta un salario mínimo mientras que sólo el 18% de los hombres que lo hacen se encuentran en este rango salarial.

En nuestro país las mujeres son propietarias del 37% de las micro, pequeñas y medianas empresas en México (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019), reportando una tasa de crecimiento mayor que los establecimientos propiedad de hombres entre 2008-2018 (30.5% frente a 8.3%)

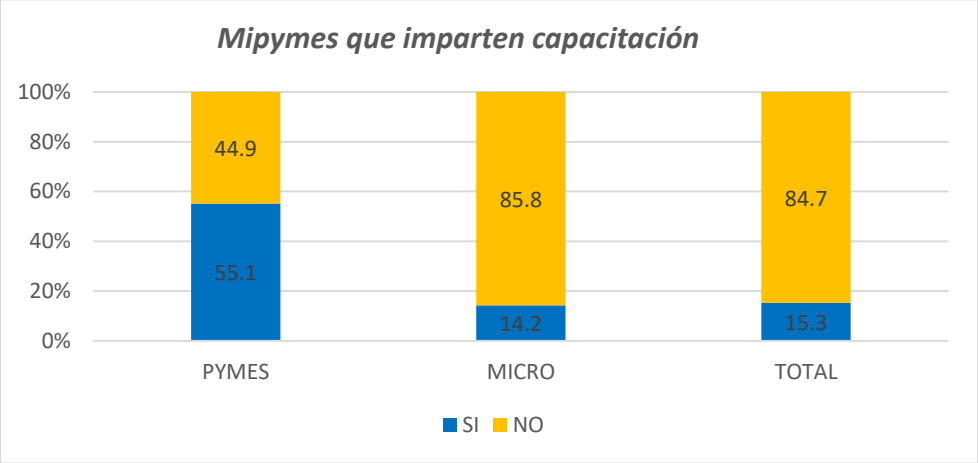
En cuanto al personal ocupado que recibió capacitación de acuerdo en la ENAPROCE (2018) en las micro solo el 41.5% y el 35.65% en las MIPyMES son mujeres, es decir no se capacita de igual manera que a los hombres.

Capacitación

En México no se dota de suficientes recursos para la formación de empleados. Según ENAPROCE 2018 el 85.8% de las microempresas y el 44.9% de las MIPyMES no capacita a sus empleados, lo mencionado se refleja en los resultados detallados de la siguiente figura.

Figura 36

Distribución del número de empresas que imparten capacitación por el tamaño de la empresa.

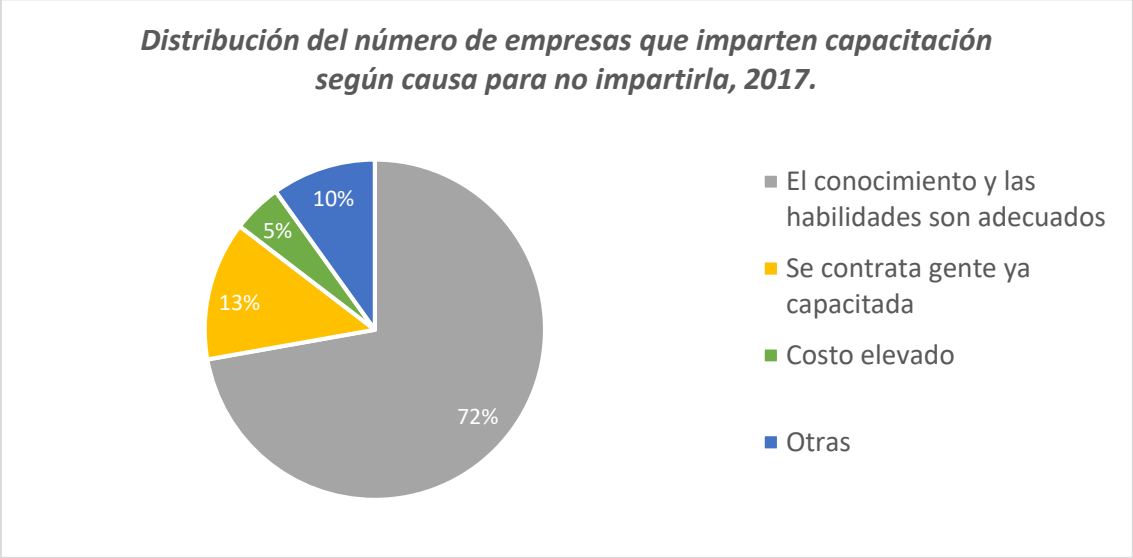


Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

Según resultados de la ENAPROCE (2018) el 72.2% no capacita a sus empleados debido a que considera que el conocimiento y las habilidades con las que se cuentan son adecuados, sin embargo, hoy en día en el mundo globalizado que vivimos es importante que las empresas se vayan ajustando a los cambios, en donde la tecnología y los conocimientos no cesan. El 4.7% considera que el costo de capacitación es elevado sin embargo es conveniente considerar la capacitación como una inversión y no un gasto.

Figura 37

Distribución del número de empresas que no imparten capacitación según causa para no impartirla, 2017.



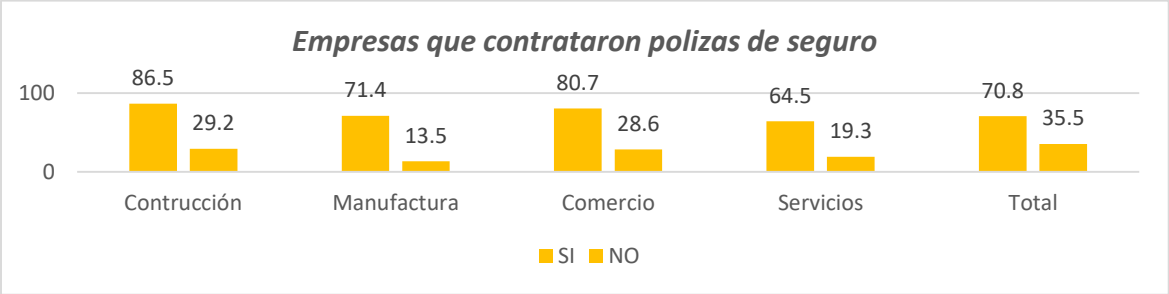
Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

Seguros

Las empresas utilizan los seguros para protegerse ante imprevistos que pudieran repercutir de forma negativa en su estabilidad. En la figura 25 se puede observar una comparativa entre el año 2016 y 2017, donde el 60.6% de las empresas contrataron por lo menos una póliza de seguro en 2016. La figura muestra que para el año 2017 hubo un aumento en la contratación de seguros, al ser el 70.8% de dichas empresas las que contrataron un seguro.

Figura 38

Empresas que contrataron al menos una póliza de seguro



Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

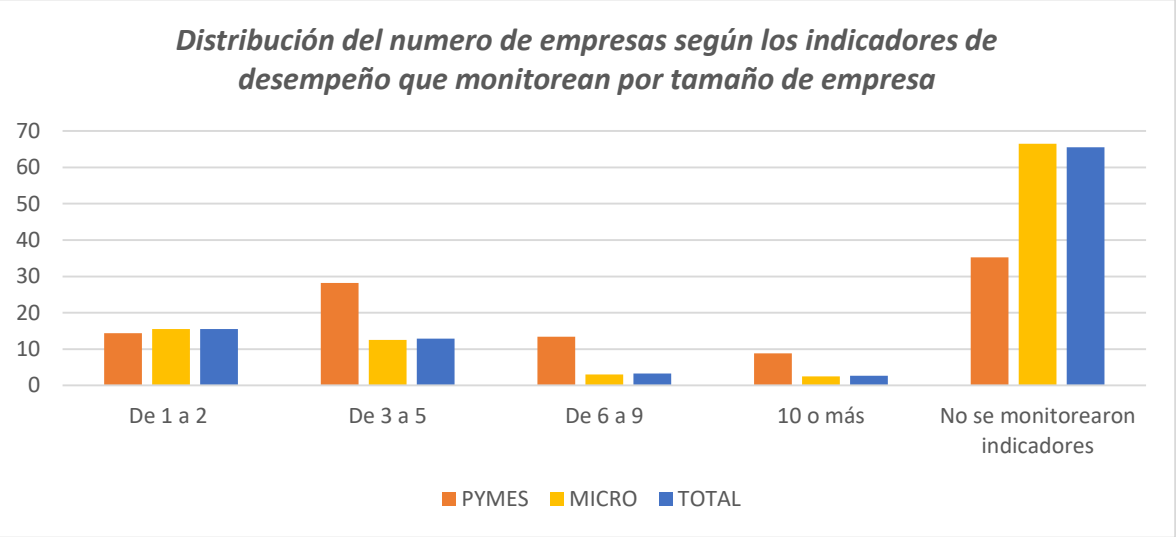
Todas las empresas están expuestas a riesgos. En una micro, pequeña y mediana empresa un siniestro o un accidente podrían convertirse en una amenaza para su salud financiera o su supervivencia. Sin embargo, el 35.5 % no contrato ningún seguro, lo cual los vuelve aún más vulnerables ante cualquier suceso. Aunque muchas personas consideran que asegurar los bienes de una empresa es un gasto, la lógica señala que en realidad es una inversión. Sin embargo 39.3% no adquieren un seguro porque los consideran con un costo elevado.

Medición de indicadores

De acuerdo a la figura, 65.6 % de las MIPyMES en México no monitorean los indicadores de desempeño, lo cual lo que no se mide, no mejora, por lo que siempre es útil realizar evaluaciones de desempeño para mejorar los resultados de la organización y la motivación de los colaboradores. Esta herramienta permite valorar, en un determinado periodo de tiempo, los resultados de un empleado bien sean positivos o aquellos que no lo son tanto y se pueden mejorar. Mediante este ejercicio las organizaciones pueden reconocer el trabajo de sus empleados o ir cerrando brechas, si no llegan a los objetivos previamente establecidos.

Figura 39

Distribución del número de empresas según los indicadores de desempeño que monitorean por tamaño de empresa, 2017



Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

Ambiente laboral

De acuerdo con el IMSS, el 75% de los mexicanos padece fatiga por estrés laboral, superando a países como China y Estados Unidos y solo 1 de cada 10 recibe atención personalizada. El balance entre vida y trabajo impulsa el potencial de las personas y esto marca la diferencia.

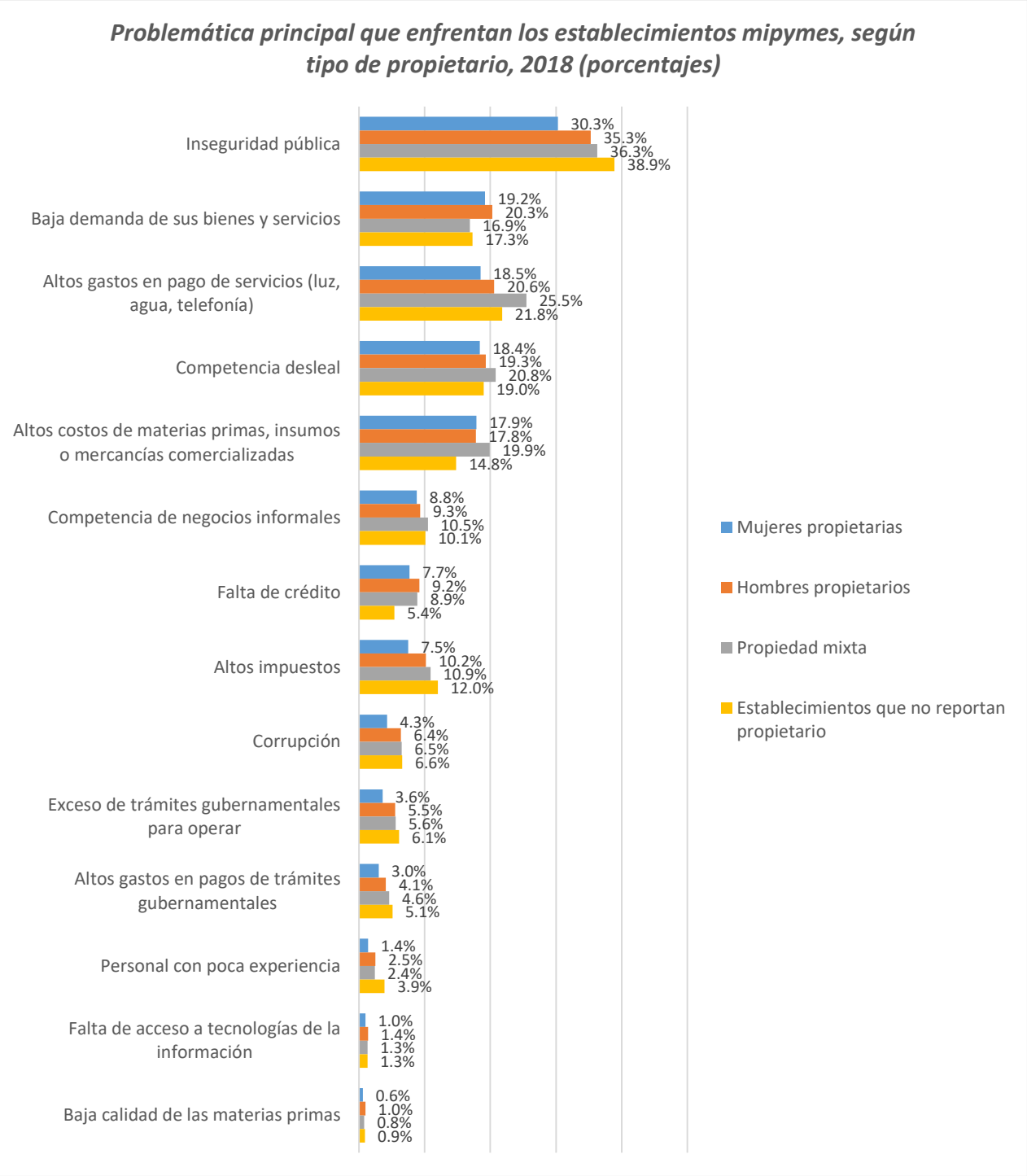
En octubre de 2019 entró en vigor la Norma 035 que busca identificar y prevenir factores de riesgo psicosocial en el trabajo, y promover entornos favorables. Esta norma es una oportunidad para mejorar las condiciones de trabajo y bienestar de los colaboradores. Las MIPyMES que sean mejores centros de trabajo harán la diferencia como empleadores y en sus resultados de negocio.

PROBLEMÁTICAS QUE ENFRENTAN LAS MIPyMES EN MÉXICO

De diversas problemáticas que enfrentan los micro, pequeños y medianos establecimientos en México, se considera como la más significativa la inseguridad pública. La segunda problemática que enfrentan los negocios propiedad de mujeres es la baja demanda de sus bienes o servicios (19.2%); mientras que la segunda problemática que enfrentan las MIPyMES con jefatura masculina y mixta son los altos gastos en pago de servicios.

Figura 40

Problemática principal que enfrentan los establecimientos MIPyMES, según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)



Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19 EN LAS MIPyMES MEXICANAS

Alrededor de todo el mundo muchos negocios cerraron sus puertas y detuvieron sus actividades por periodos prolongados durante el año 2020 debido a la implementación de confinamientos y medidas sanitarias buscando aminorar la propagación de la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2. Muchas de estas empresas no lograron cubrir los costos acumulados ante una caída de tal magnitud en sus ventas, por lo que estas fueron empujadas más allá de su umbral de supervivencia. Es importante tener en consideración que no a todas las empresas les afectó por igual las consecuencias de la pandemia, el sector al cual pertenecen es importante así como su tamaño, pues las empresas grandes pueden lidiar esta clase de eventualidades obteniendo un acceso más fácil a financiación, aprovechando economías de escala, inversión en tecnología e infraestructura de teletrabajo y adaptándose en servicios de entrega y comercio electrónico.

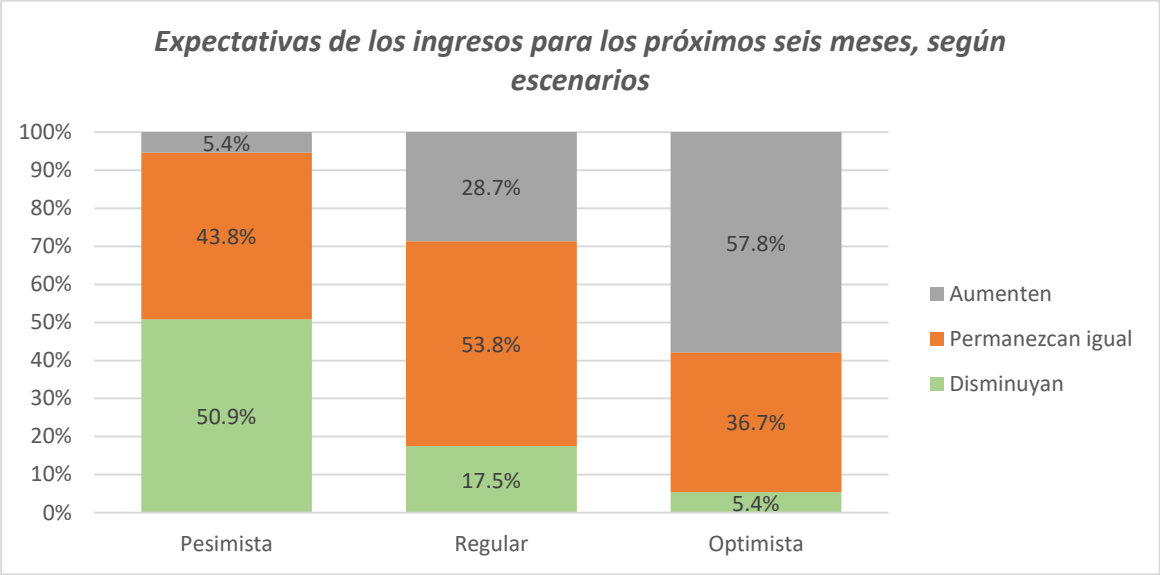
El INEGI informó en 2020 que de los 4.9 millones de establecimientos MIPyMES reportados por el Censo Económico 2019, se estima sobrevivieron 3.9 millones (79.2%) a de 17 meses de concluido dicho censo, por lo que se calcula que en ese mismo periodo 1 010 857 negocios MIPyMES cerraron sus puertas definitivamente (20.8% del total censado), mientras que 619 443 nuevas MIPyMES nacieron (los cuales representan el 12.8% de la población de negocios del país. (Comunicado de prensa núm 183/21, 2021)

Según resultados obtenidos por la Encuesta Sobre el Impacto Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE), se estima que 1 873 564 empresas en el país indican haber sufrido alguna afectación derivado a la pandemia (85.5% del total de empresas), las principales afectaciones reportadas fueron la disminución de sus ingresos, la baja demanda y la escasez de los insumos y/o productos (73.8%, 50.2% y 29.2% respectivamente) (2021).

Las expectativas para los próximos seis meses en cuanto a sus ingresos muestran que el 53.8% de las empresas esperan que permanezcan igual en un escenario regular, en un escenario optimista el 57.8% espera que aumenten, y en un escenario pesimista el 50.9% tiene una expectativa de que disminuirán.

Figura 41

Expectativas de los ingresos para los próximos seis meses, según escenarios

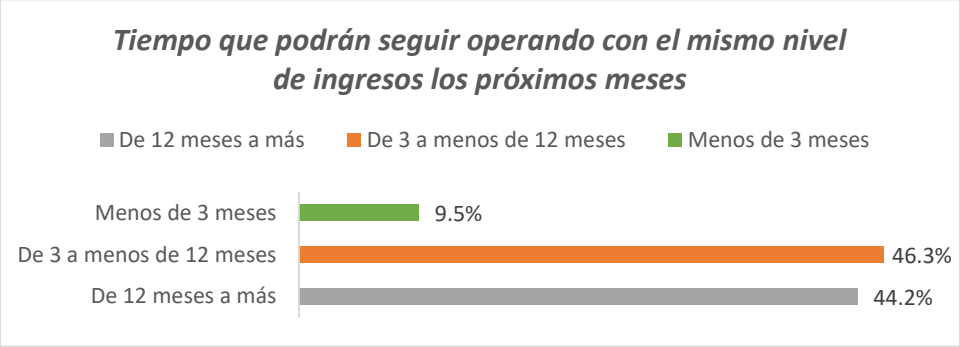


Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

Igualmente, con base en los resultados más actuales de la encuesta ECOVID-IE (2021), se estima a nivel nacional que el 44.2% de las empresas podrán continuar operando de 12 meses a más con su nivel actual de ingresos, el 46.3 considera que podrá seguir operando solo de 3 a 12 meses, mientras que el 9.5% piensa que no podrá seguir operando en menos de 3 meses con su actual nivel de ingresos.

Figura 42

Tiempo que podrán seguir operando con el mismo nivel de ingresos los próximos meses

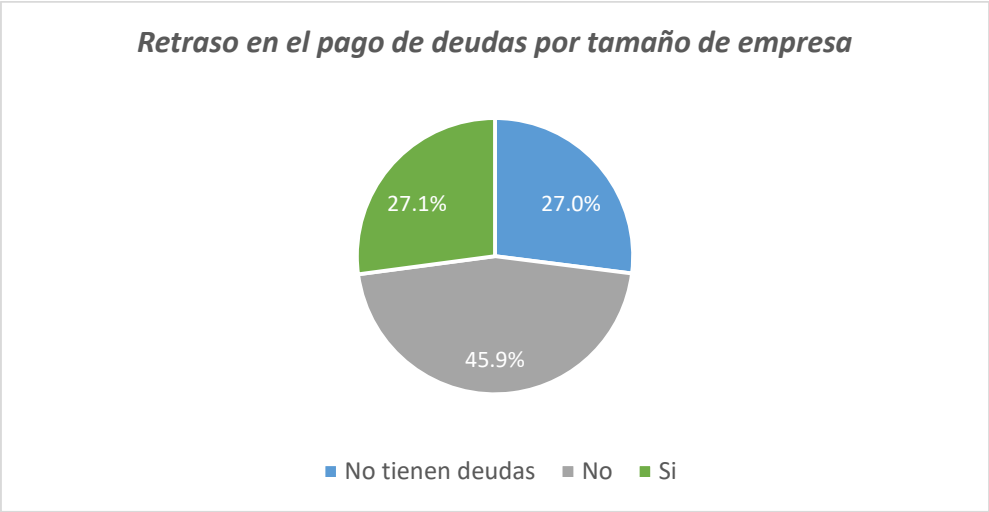


Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

La liquidez financiera es uno de los aspectos en los que más se han visto afectadas las empresas mexicanas, las cuales el 27.1% del total anticipa que se retrasará con el pago de sus deudas en los 6 meses siguientes a la realización de las encuesta (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021), las cuales se conforman casi en su totalidad por MIPyMES.

Figura 43

Retraso en el pago de deudas por tamaño de empresa

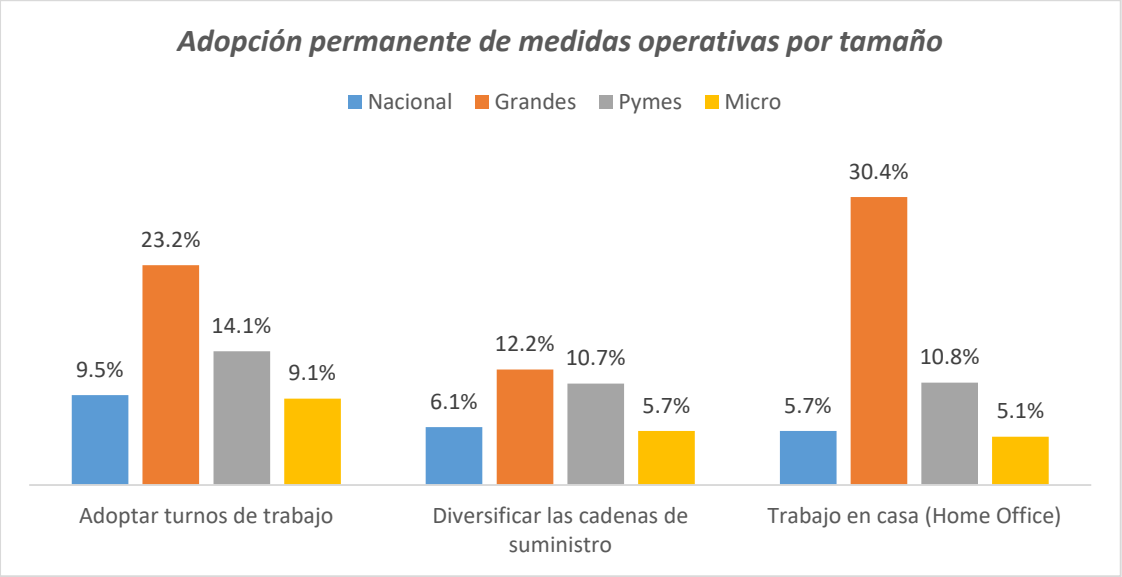


Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

Se puede apreciar que la principal medida operativa adoptada por las MIPyMES en México es la adaptación de turnos de trabajo con 23.2%. Mientras que el trabajo en casa es adoptado principalmente por las grandes empresas con el 30.4% frente al 10.8% de las pequeñas empresas y el 5.1% de las micro.

Figura 44

Adopción permanente de medidas operativas por tamaño

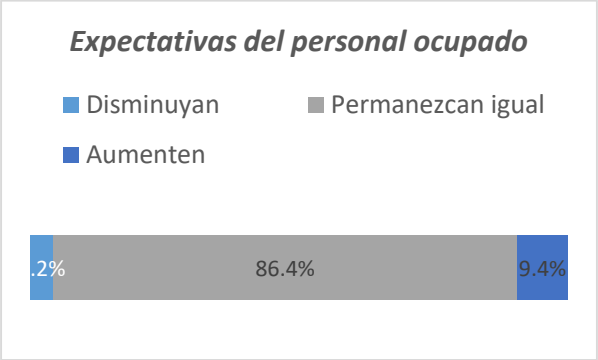


Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

En cuanto a las expectativas del personal ocupado por las empresas, el 86.4% espera que su plantilla permanezca igual para los próximos 3 meses siguientes a la encuesta, el 9.4% espera que aumente y solo el 4.2 % piensa que puede disminuir.

Figura 45

Expectativas del personal ocupado

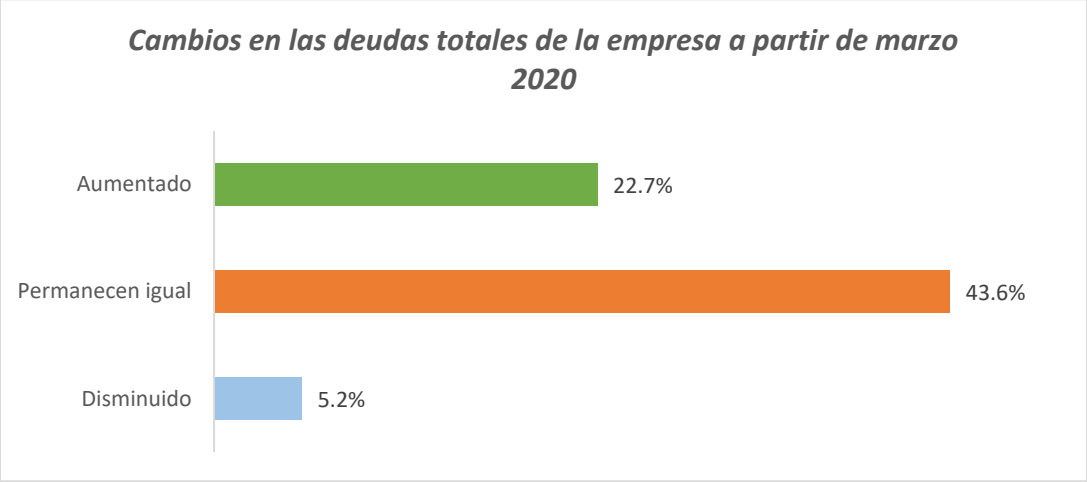


Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

Desde el inicio de la pandemia en marzo del 2020, 43.6% de las empresas señalan que sus deudas totales han permanecido igual hasta el 31 de marzo del 2021, el 22.7% dice que aumentaron, mientras que solamente para el 5.2% del total de empresas sus deudas han disminuido.

Figura 46

Cambios en las deudas totales de la empresa a partir de marzo 2020

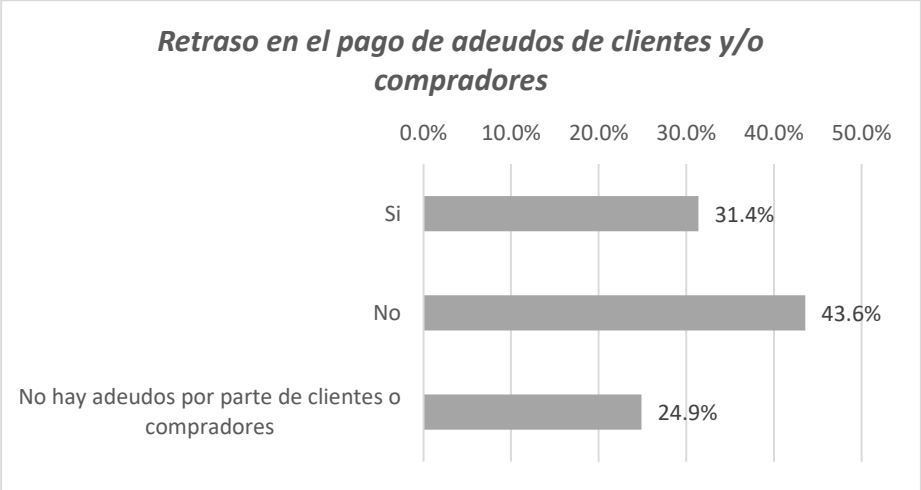


Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

Por último, con respecto al retraso en el pago de adeudos de clientes y/o compradores de las empresas, el 43.6% del total de negocios indica que no sufrirán retrasos en los próximos 6 meses de realizada dicha consulta (2021), el 31.4% anticipa que si sufrirá dichos retrasos y el 24.9% señala que no tiene adeudos por parte de clientes o compradores.

Figura 47

Retraso en el pago de adeudos de clientes y/o compradores



Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

LAS MIPyMES EN DURANGO

Ubicación geográfica del Estado de Durango

El estado de Durango se encuentra al noroeste de la parte central de la República Mexicana, colinda al Norte con Chihuahua y Coahuila de Zaragoza; al Este con Coahuila de Zaragoza y Zacatecas, al Sur con Zacatecas, Nayarit y Sinaloa; al Oeste con Sinaloa y Chihuahua.

La superficie del estado es de 123,181 kilómetros cuadrados, y representa el 6.3 por ciento de la superficie total de la República Mexicana, correspondiéndole el cuarto lugar de la clasificación estatal por extensión territorial; la altitud promedio es de 1,775 metros sobre el nivel del mar.

En 2020, la población en Durango fue de 1, 832,650 habitantes (49.4% hombres y 50.6% mujeres). En comparación a 2010, la población en Durango creció un 12.2%.

Visión del sector empresarial en Durango. (Indicadores económicos, principal sector al que se enfocan las MIPyMES.)

Las ventas internacionales de Durango en 2020 fueron de US$1.24MM, las cuales decrecieron un -11.2% respecto al año anterior. Los productos con mayor nivel de ventas internacionales en 2020 fueron Oro en Bruto o en Formas Semi manufacturadas o en Polvo (US$297M), Alambres y Cables Eléctricos (US$269M) y Animales Vivos de la Especie Bovina (US$105M).

Las compras internacionales de Durango en 2020 fueron de US$1.35MM, las cuales crecieron un 1.9% respecto al año anterior. Los productos con mayor nivel de compras internacionales en 2020 fueron Tortas y Demás Residuos Sólidos de la Extracción del Aceite de Soja (Soya), Incluso Molidos o en «Pellets» (US$404M), Maíz (US$163M) y Partes y Accesorios de Vehículos Automotores (US$79.4M).

En el primer trimestre de 2021, la población económicamente activa de Durango fue de 804k personas. La fuerza laboral ocupada alcanzó las 770 mil personas (38.4% mujeres y 61.6% hombres) con un salario promedio mensual de $5.71 mil pesos. Las ocupaciones que concentran mayor número de trabajadores fueron Empleados de Ventas, Despachadores y Dependientes en Comercios (42.7k), Comerciantes en Establecimientos (42.1k) y Trabajadores Domésticos (26.5k). Se registraron 33.3k desempleados (tasa de desempleo de 4.15%).

En 2015, 36% de la población se encontraba en situación de pobreza moderada y 3.27% en situación de pobreza extrema. La población vulnerable por carencias sociales alcanzó un 28%, mientras que la población vulnerable por ingresos fue de 10.1%.

Según la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas ENAPROCE (2018), realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en Durango hay 1928 MIPyMES las cuales se distribuyen de la siguiente forma:

Tabla 3

Número de empresas MIPyMES en Durango por sectores

Número de empresas MIPYMES en Durango por sectores	
Sectores Estratégicos	**Total de empresas**
Alimentos, bebidas, tabaco y confitería	511
Servicio de apoyo a los negocios	135
Servicios turísticos	255
Servicios de investigación y desarrollo tecnológico	123
Productos de madera	275
Servicios logísticos	200
Otros	429
TOTAL	1 928

Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

De dicha encuesta se desprenden los siguientes datos en cuanto a las ventas de los tres principales productos que se realizaron por este sector de empresas:

Tabla 4

Valor de las ventas de los tres principales productos (bienes o servicios) que fabrican u ofrecen las empresas por sectores estratégicos, 2017 Durango

Valor de las ventas de los tres principales productos (bienes o servicios)	
que fabrican u ofrecen las empresas por sectores estratégicos, 2017	
Durango	
Sectores Estratégicos	**Ventas**
Alimentos, bebidas, tabaco y confitería	6 220.52
Servicio de apoyo a los negocios	1 213.34
Servicios turísticos	1 523.56
Servicios de investigación y desarrollo tecnológico	1 332.96
Productos de madera	3 004.04
Servicios logísticos	9 105.87
Otros	8 662.81

Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

Así mismo, se les preguntó a las MIPyMES en Durango, sobre los problemas que se enfrentan para hacer crecer su negocio y los resultados se plasmaron en la siguiente tabla de resultados. En la mayoría de los sectores estratégicos se tiene una percepción que el mayor problema son los altos impuestos que se les cobran.

Tabla 5 *Número de empresas según los problemas que indicaron como los tres más importantes que enfrentan para su crecimiento por sectores estratégicos, 2018*

Número de empresas según los problemas que las empresas indicaron como los tres más importantes que enfrentan para su crecimiento por sectores estratégicos, 2018 Durango														
Sectores Estratégicos	**Total**	**Falta de crédito**	**Baja calidad de…**			**Baja demanda de sus productos [a]**	**Exceso de trámites gubernamentales**	**Problemas de inseguridad pública**	**Impuestos…**		**Competencia de empresas informales**	**Costos de…**		**Problemas para encontrar a la gente adecuada**
			materias primas	**mano de obra**	**infraestructura**				**altos**	**complejos**		**energía [b]**	**telecomunicaciones**	
Alimentos, bebidas, tabaco y confitería	**511**	86	*	69	7	51	102	112	287	21	139	149	76	155
Servicio de apoyo a los negocios	**135**	26	0	15	6	37	27	16	60	8	52	38	8	51
Servicios turísticos	**255**	67	*	35	11	46	46	43	131	18	83	84	12	77
Servicios de investigación y desarrollo tecnológico	**123**	12	0	17	7	33	29	3	51	8	47	27	9	60
Productos de madera	**275**	61	13	27	27	61	55	33	108	40	65	68	11	121
Servicios logísticos	**200**	39	0	13	*	39	42	66	83	22	39	26	6	59
Otros	**429**	69	*	34	0	147	64	56	275	50	171	66	*	109

Nota, fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

Derivado del cuestionamiento sobre la forma de llevar la contabilidad, arrojaron los siguientes resultados, en donde se puede visualizar que después del primer año de ejercicio de la empresa, los contribuyentes optan acudir a recibir asesoría de un profesional.

Tabla 6

Número de empresas según la manera como han llevado la contabilidad de la empresa por sectores estratégicos, 2018

Número de empresas según la manera de cómo han llevado la contabilidad de la empresa por sectores estratégicos, 2018 Durango											
		Año de inicio…					Situación actual				
Sectores Estratégicos	Total	Solo utiliza un cuaderno o una libreta de apuntes personales para llevar la contabilidad	Acude a los servicios de un contador o profesional para llevar la contabilidad	A través del "Portal Mis Cuentas"	Paquetes de contabilidad por parte de la empresa	No realiza contabilidad	Solo utiliza un cuaderno o una libreta de apuntes personales para llevar la contabilidad	Acude a los servicios de un contador o profesional para llevar la contabilidad	A través del "Portal Mis Cuentas"	Paquetes de contabilidad por parte de la empresa	No realiza contabilidad
Alimentos, bebidas, tabaco y confitería	**511**	16	282	*	200	*	0	312	7	192	0
Servicio de apoyo a los negocios	**135**	18	74	*	36	*	*	71	*	49	0
Servicios turísticos	**255**	29	154	*	62	*	*	165	*	76	0
Servicios de investigación y desarrollo tecnológico	**123**	*	75	*	38	*	0	64	8	51	0
Productos de madera	**275**	29	146	*	89	*	*	137	*	114	0
Servicios logísticos	**200**	*	92	16	82	*	*	75	*	100	0
Otros	**429**	32	231	*	130	*	*	215	*	158	*

Nota, * Cifra confidencial. Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

Grupos o asociaciones

En el estado de Durango, la participación de las MIPyMES, como en todo el país, es de vital importancia para las economías locales, ya que la derrama económica que generan es de gran impacto para la sociedad.

En tiempos de pandemia del Covid-19, se acentuó más la incorporación, sobre de todo de microempresas, ya que, al comprometerse la economía familiar, las propias personas decidieron emprender desde casa, negocios pequeños, pero que vinieron a resolver, incluso, el cierre de empresas establecidas por los efectos de la pandemia.

Los grupos o asociaciones en las cuales se agrupan estas MIPyMES en Durango son:

AMMJE: Asociación Mexicana de Mujeres Emprendedoras A.C.

CCE: Consejo Coordinador Empresarial

COPARMEX: Confederación Patronal de la República Mexicana

CANACINTRA: Cámara Nacional de la Industria de la Transformación

CANIRAC: Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados A.C.

CANAINPA: Cámara Nacional de la Industria Panificadora

CANACO: Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Durango

CANACOPE: Cámara Nacional de Comercio en Pequeño, Servicios y Turismo de Durango

AMEXME: Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, Capitulo Durango

ATAD: Asociación de Talleres Automotrices de Durango A.C.

CONSEJO DE EMPRESARIOS JÓVENES: Asociación de Jóvenes Empresarios de Durango A.C.

AFAMDGO: Asociación de Fabricantes Muebleros de Durango, A.C.

Así mismo se describe a continuación los programas a los que se tiene acceso por parte de las MIPyMES en la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Durango (2021):

DURANGO COMPETITIVO, el cual tiene como objetivo, el detectar los productos, procesos productivos y servicio que las empresas en Durango ofrecen, para que por medio de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) se les apoye en promoción y así generar mayor valor agregado a sus productos o servicios.

PROGRAMA IMPULSO, el cual se lleva a cabo en coordinación con Nacional Financiera y el Gobierno del Estado, a fin de promover un esquema de financiamiento de hasta 5 millones de pesos, en apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, para reactivar, fomentar y apoyar al crecimiento y la actividad económica en los sectores prioritarios para el desarrollo del Estado.

RED DE APOYO AL EMPRENDEDOR DEL ESTADO DE DURANGO, el cual opera a través de 15 puntos ubicados en distintas instancias de gobierno, cámaras empresariales y organismos empresariales, los cuales reciben diagnósticos y vinculación a diversos productos y servicios que ofertan dichas instancias, así como el promover y encaminar la consolidación de proyectos viables.

FINANCIAMIENTO DURANGO PARA TODOS 2016-2022, en donde se ofrecen créditos que van desde los $10,000.00 hasta los $150,000.00, y plazos hasta los 36 meses para su recuperación.

MICROCRÉDITOS SOLIDARIOS PARA MUJERES, en los cuales se buscan grupos de mínimo 12 mujeres que se conozcan entre sí, para poder ser sujetos de estos tipos de créditos en los cuales los montos van desde $2,500.00 hasta los $6,000.00 en el primer crédito y se enfocan a pequeños negocios que no están dados de alta ante SHCP.

OBJETO ESPECÍFICO DE INVESTIGACIÓN: SECTOR COMERCIAL DE LAS CAFETERÍAS

El negocio de las cafeterías en el mundo

El café forma parte del día a día, pero se dice que la nación de Etiopía es su lugar de surgimiento, actualmente éste representa el 60% de las exportaciones de ese país.

Al ser comercializado como producto de gran valor a lo largo de la historia, los registros de las primeras cafeterías datan del imperio otomano, podríamos suponer que el sentido primordial de éstos no ha cambiado de esa fecha hasta nuestros días como lugar para reunirse y socializar, por aquel tiempo habrían contribuido a eliminar normas sociales y hoy día a exaltar la convivencia igualitaria.

El consumo del café se expandió a inicios del siglo XVII, y las cafeterías se pusieron de moda, la bebida se hizo rápidamente popular y a partir de la década de 1650 se comenzaron a abrir cafeterías en Londres, París, Berlín, Viena y otras ciudades importantes de Europa e incluso Norteamérica.

A lo largo de los años el crecimiento de las mismas ha sido exponencial, incluyendo comida, regalos, postres y diversos temas de moda, algunos conceptos de cafeterías se han masificado como Starbucks que se ha convertido en la cafetería más popular y extendida de todas, abrieron su primera tienda en 1971 en la ciudad de Seattle y actualmente cuenta con más de 8,000 ubicaciones, durante el tercer trimestre del año fiscal 2021, la cadena de cafeterías generó unos ingresos de aproximadamente 7.500 millones de dólares estadounidenses. Entre enero y marzo de ese año, los ingresos de la compañía aumentaron en alrededor de 700 millones con respecto al mismo trimestre del ejercicio 2020.

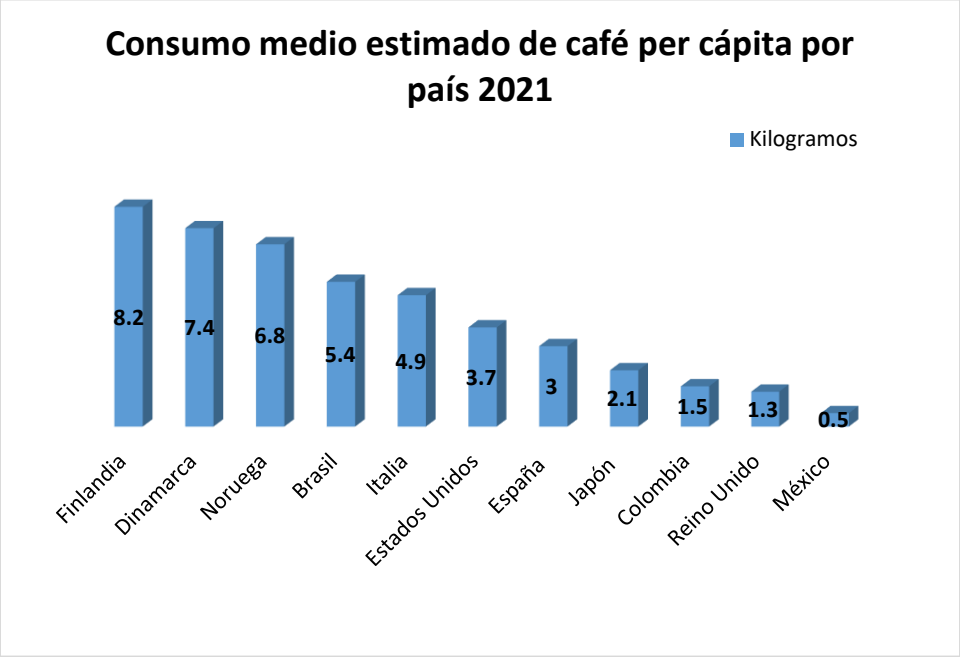
De la misma manera la invasión del mercado con fórmulas instantáneas podría suponer competencia por el hecho de no salir de casa y tener que desplazarse hasta la cafetería, en la actualidad, el café instantáneo representa aproximadamente un 25% del café preparado y vendido al menudeo que se consume a nivel mundial, al respecto Brasil es el productor y exportador de café instantáneo más grande del mundo.

La organización internacional del café (OIC) informa que, en julio de 2020, los envíos de café instantáneo representaron un 9,1% del café transportado a nivel mundial; un aumento del 1% con respecto al mismo periodo del año pasado. También se prevé que el mercado del café instantáneo crezca de un 4,2% por año hasta 2024. Europa es el consumidor de café instantáneo más grande del mundo con una participación en el mercado del 37%, seguido por China (12%) y los EE. UU. (11%), aunque las cifras muestran un aumento en su consumo la realidad es que las cafeterías continúan teniendo su nicho muy aparte.

El consumo de café no es el mismo en un país que en otro, y su aportación como negocio a la economía depende de sus potenciales clientes, la siguiente gráfica muestra el consumo de la bebida a nivel mundial.

Figura 48

Consumo medio estimado de café per cápita por país 2021



Nota, fuente: Statista Consumer Market Outlook, (2021)

De acuerdo con la gráfica los países del hemisferio norte se colocan como los mayores consumidores de café. Aunado a lo anterior según la OIC, los países

de la Unión Europea son los mayores importadores de café del mundo superando en una relación de 2 a 1 al resto del mundo. México se sitúa al final de la gráfica con un consumo promedio de 0.5 kg de café per cápita.

En extremo opuesto, Uzbekistán, Pakistán, Kenia, Azerbaiyán, China y Nigeria (no mostrados en gráfica) son los países menos consumidores de café, pues ninguno supera los 0,010 kilogramos per cápita.

Consumo de café en América Latina

“PedidosYa” es una compañía uruguaya de reparto de servicio en línea con presencia en varios países de América Latina, ésta elaboró un informe de tendencias de consumo de café, a partir de información recolectada en Argentina, Bolivia, Chile, República Dominicana, Panamá, Uruguay y Ecuador, entre otros países de Latinoamérica.

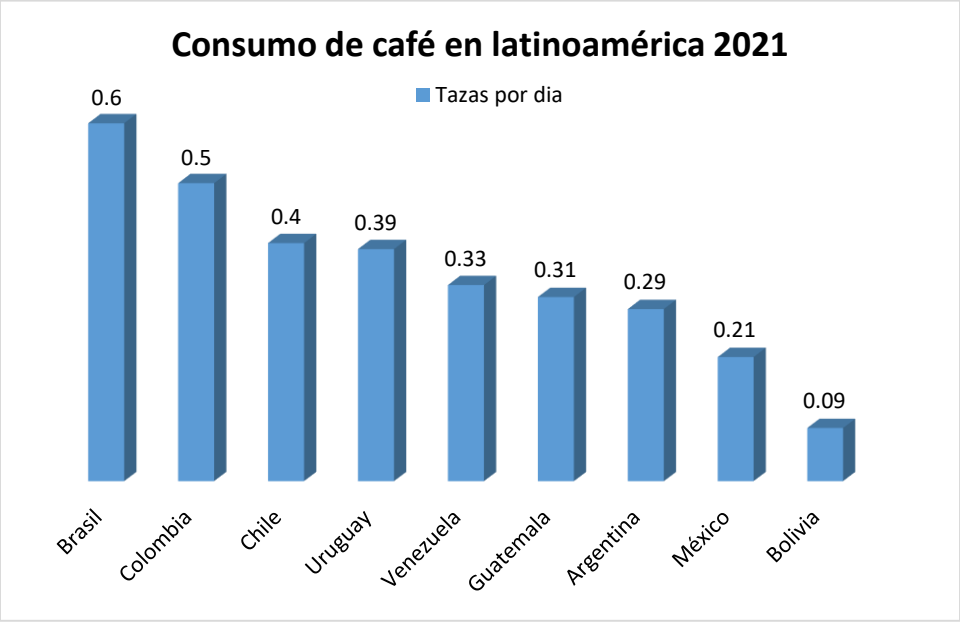
Según los datos presentados por la aplicación, en Latinoamérica se realizaron más de 2 millones de pedidos con café durante el 2021, reflejando un crecimiento de más de 150% respecto al año 2020, ya que en este último fueron más de 1.3 millones los pedidos realizados.

El top 3 de los usuarios con más pedidos de café desde enero 2019 hasta la fecha, es de Argentina, Chile y Bolivia con 489, 336 y 321 pedidos respectivamente.

El siguiente gráfico está en relación con las tazas consumidas por día en cada uno de algunos países latinoamericanos.

Figura 49

Consumo de café en Latinoamérica 2021



Nota, fuente: Organización Internacional del café (ICO, 2021)

En América latina Brasil es el mayor importador y a la vez consumidor de café, México como se observa en la gráfica se sitúa de nuevo en los menores puestos.

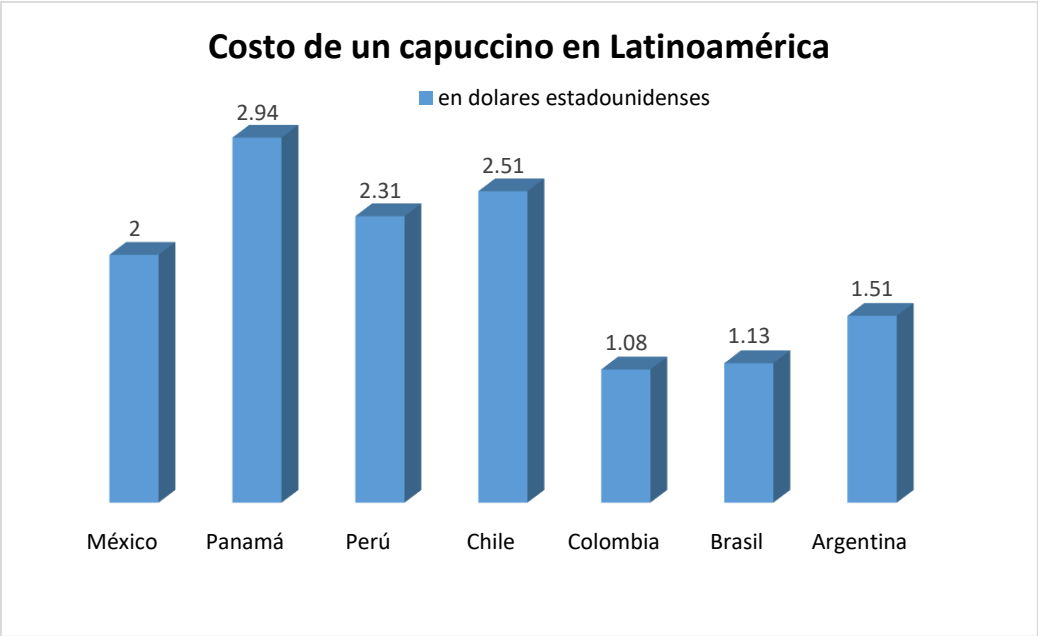
Un estudio de mercado de BARE International sobre las cafeterías en Latinoamérica realizada a 292 personas de 7 países: Bolivia, Chile, Perú, Colombia, Ecuador, Panamá, El Salvador, mostró que el 24% consume café en Starbucks y el 14% en cafeterías locales, así que es probable que esas tazas de café consumidas en la gráfica anterior sean compradas en estos lugares.

Las bebidas ofertadas por las diferentes cafeterías son variadas y cada vez más sofisticadas sin embargo la presentación más popular del café en una cafetería es el capuccino la tradicional bebida compuesta de una base de espresso y leche espumada al vapor, con una pizca de cacao o canela, ha ganado popularidad en Latinoamérica en las últimas décadas. Sin embargo, dependiendo del país, el precio de un cappuccino puede variar mucho. Según el sitio web Numbeo.com, consultado en octubre de 2020, el costo promedio de

esta bebida oscila desde unos 2,94 dólares estadounidenses en Panamá hasta apenas un poco más de un dólar en Colombia. Además, esta típica forma de servir un café con leche le costaría a un cliente mexicano alrededor de dos dólares, y a uno argentino, unos 1,51 dólares, como se muestra a continuación:

Figura 50

Costo de un capuccino en Latinoamérica



Nota, fuente: Numbeo 2021

Cafeterías en México

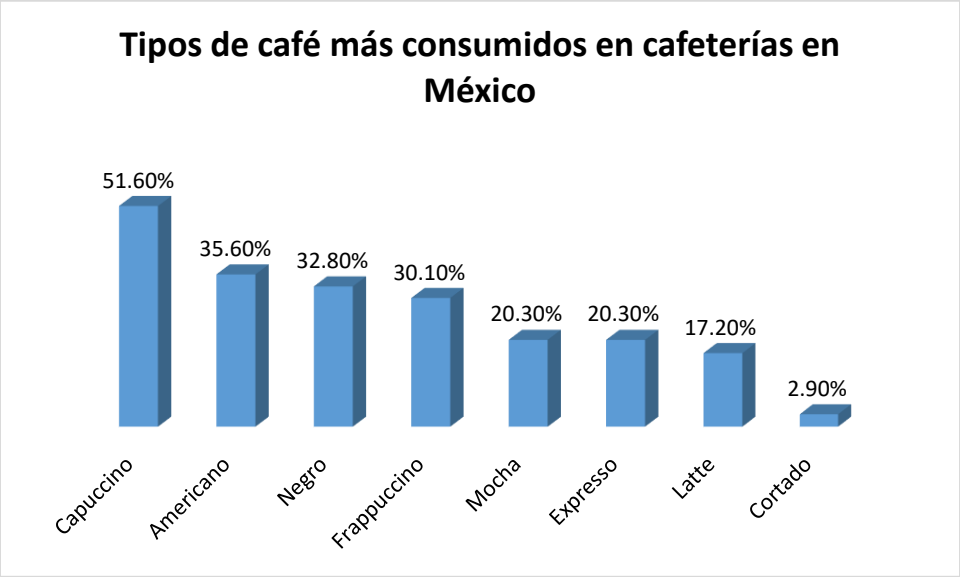
El consumo de café en México visto a nivel global es bajo, como se muestra en las gráficas anteriormente expuestas, de acuerdo con el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA, 2021) el consumo del café en el territorio mexicano se divide en un 60% café soluble y 40% café tostado y molido. Para el primero, se estima un aumento anual de 3.1% y para el segundo de 2.9 por ciento, pero en cuanto al consumo realizado directamente en cafeterías, Mercawise (2021) una empresa dedicada a hacer estudios de mercado decidió realizar uno en toda la República Mexicana, obteniendo la respuesta de 10,001 personas sobre dicho tema, obteniendo datos valiosos y demostrativos de la realidad del mercado, entre los datos obtenidos resalta que el 48.6% prefiere

tomar café diario, el 26.1% consume productos en cadenas de cafetería, el 23.7% gasta de $50 a $70 pesos al acudir a una cafetería y también que el 84.9% paga en efectivo el consumo de café.

El mencionado estudio también aportó datos de cuáles son las bebidas que el cliente prefiere consumir en las cafeterías, como se muestra en el siguiente gráfico, destacando el café cappuccino con el 51.60% de preferencia del consumidor.

Figura 51

Tipos de café más consumidos en cafeterías en México

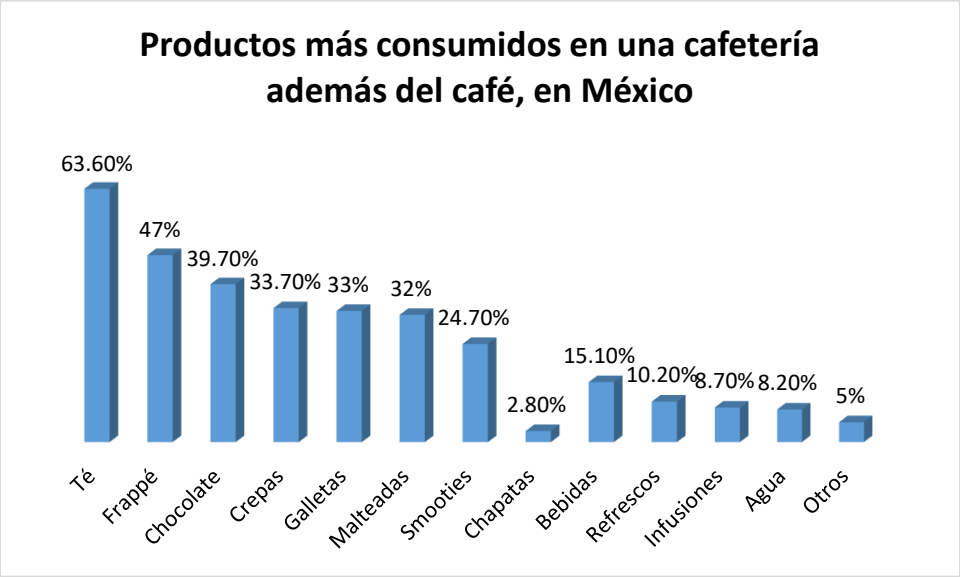


Nota, fuente: Mercawise 2021

Las cafeterías como estrategia de venta y acompañamiento de la bebida a lo largo de los años han integrado diversos productos o complementos al servicio, al respecto a continuación se muestran los productos ofertados más consumidos en una cafetería en seguida del café.

Figura 52

Productos más consumidos en una cafetería además del café en México



Nota, fuente: Mercawise 2021

En la gráfica se muestra que las bebidas ocupan los porcentajes más altos, el té, frappé y el chocolate, para dejar el consumo de comida en segundo término.

La pandemia que aún reciente la economía impactó también, desde luego; el sector de las cafeterías, de acuerdo con la Asociación Nacional de la Industria del Café (ANICAFE) en México, hay alrededor de 70,000 cafeterías a nivel nacional, y aproximadamente un 20 % de ellas ha cerrado.

Sector de cafeterías en Durango

El panorama del COVID es más perceptible si se visualizan sus efectos por estado, Durango tiene en existencia varias cafeterías, algunas cerraron sus puertas unos meses debido a la pandemia, pero a fechas presentes se están recuperando paulatinamente

El sitio “TripAdvisor Inc”., el cual es un sitio web estadounidense que proporciona reseñas de contenido relacionado con viajes, enlista 29 principales cafeterías en la ciudad de Durango en relación con las opiniones y menciones

recibidas. El estado se caracteriza por su economía sustentada en los servicios, en relación a este negocio, de cafeterías de estilo artesanal, propiedad de empresarios locales, sin embargo no se puede olvidar la presencia de las grandes cadenas de cafeterías como Starbucks como principal competidor cuya primera sucursal en el estado se instaló en 2014 en la ciudad de Gómez Palacio, situación que se repite en cada uno de los estados de país colocando a las cafeterías de emprendedores en una diaria reinvención para atraer clientes y competir.

El negocio del café representa empleos, por supuesto; y siempre será una alternativa llamativa para emprendedores, para el consumidor un lugar ideal de esparcimiento y para la economía nacional una fuente de generación de ingresos, los mismos que contribuirán al desarrollo del país.

CAPITULO III ORGANIZACIÓN SUJETA A INTERVENCIÓN PROFESIONAL: "CON ESENCIA DE MUJER DURANGUENSE S.A. DE C.V."

ANTECEDENTES

Historia de la empresa

La empresa de la cual trata esta investigación es un negocio de tamaño micro, dedicada a la venta de cafés, alimentos, bebidas alcohólicas entre otras, la cual está localizada en el centro histórico de Durango con proximidad a la Plaza IV Centenario.

Los comienzos de la empresa remontan al año 2013, donde un conjunto de 9 mujeres empresarias, que en ese momento estaban reunidas en la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, deciden integrarse como Persona Moral y formar esta sociedad, aquella sociedad era liderada por la que es la actual representante legal y que en el aquel momento fuera la presidenta de mencionada asociación.

Uno de los beneficios que vieron las empresarias fue la ubicación, ya que, al estar localizada en el centro histórico de la ciudad de Durango, y estar con la proximidad de tanto algunas dependencias gubernamentales, así como oficinas privadas, se podría obtener un gran volumen de ventas en los artículos, sin embargo, a

consecuencia de que todas las integrantes son propietarias o integrantes de otras empresas, de alguna manera no se le pudo dar la atención administrativa para que el negocio tuviera un crecimiento.

Mediante el paso del tiempo algunas socias decidieron abandonar la sociedad por lo que actualmente solo permanecen 4 de ellas. Es importante mencionar que, en la actualidad debido a la recesión económica causada por la pandemia de virus COVID-19, la empresa está pasando por un periodo de reapertura a la nueva normalidad.

Principales logros

Uno de los logros es haber permanecido en el mercado por un periodo de 8 años, además de lograr mantenerse en el mercado después de la pandemia, ya que muchos de los lugares donde se vendían artículos similares, no pudieron permanecer y cerraron definitivamente.

Principales desafíos.

En la actualidad el principal desafío es poder lograr un crecimiento en la empresa, con el aumento en las utilidades derivado de la captación de más clientes.

Objetivos

Actualmente la empresa no cuenta con objetivos establecidos de manera formal, sin embargo, después de las entrevistas con la representante legal, se consideró que su objetivo principal es el lograr obtener un aumento en las utilidades y así continuar el crecimiento de la empresa.

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Misión

“Satisfacer a nuestros clientes con las premisas básicas de servicio, calidad y precio a través de productos alimenticios excelentes que cautiven el paladar de los comensales, mantener a TEKITI CAFÉ BOUTIQUE como una empresa destacada por su excelencia.”

Cabe mencionar que la misión mencionada se encuentra dentro del plan de negocios establecido al inicio de la apertura de la empresa, por lo que es necesario un replanteamiento dado a las necesidades actuales.

Visión

"TEKITI CAFÉ BOUTIQUE es una empresa que basada en altos estándares de servicio, atenderá a diferentes sectores o estratos de la comunidad, convirtiéndose para trascender de una simple cafetería a un lugar de encuentro personal, familiar y empresarial. La Visión de TEKITI CAFÉ BOUTIQUE es llegar a posicionarse entre los cafés íconos de Durango contando con el reconocimiento de la ciudadanía. Nuestro deseo es posicionar nuestra marca dentro del país."

Al igual que la misión, la visión fue establecida dentro del plan de negocios en el año 2013, por lo que es necesario un replanteamiento de la misma, con base a las condiciones actuales, con la recomendación de establecerla a una fecha o año determinado.

Valores organizacionales

Hoy en día no se cuenta con valores organizacionales establecidos de manera formal, sin embargo, lo dicho en la entrevista por parte de la representante legal, dos de los valores que deben tener los trabajadores al laborar en la empresa son el respeto y la honestidad.

GIRO DE LA ORGANIZACIÓN

Mercado actual

Actualmente el mercado está dirigido para abarcar a personas de casi cualquier edad, sin embargo, se considera que el objetivo meta serán todas aquellas personas que trabajen cerca de la empresa, así como los turistas, visitantes y las personas que realicen diligencias al central de la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED) y a los bancos cercanos.

Principales competidores

Debido a que la empresa cuenta con una gran variedad de artículos a la venta, ésta se encuentra compitiendo con una gran variedad de comercios, sin embargo, el

principal competidor es el Café Central, el cual, por la cercanía y semejanza en la venta de algunos artículos, tiene un nivel de competencia mayor. También es importante considerar aquellos comercios donde se ofrecen comidas preparadas en el desayuno y comida, sin olvidar los bares que venden snacks y bebidas alcohólicas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Durante el análisis se observó que la empresa no cuenta con un organigrama establecido de manera formal, sin embargo, mediante la información recabada mediante las entrevistas fue posible establecer el siguiente:

Organigrama Café restaurant

Figura 53

Organigrama Café restaurant

Nota, fuente: Elaboración propia

Líneas de comunicación

La empresa de momento cuenta con dos líneas de comunicación, las cuales no están directamente relacionadas con la subordinación dentro de la empresa, las cuales son:

- Contador público externo. - Por este medio es por el cual se lleva a cabo la contabilidad y cálculo de impuestos de la empresa, a través de un despacho contable.
- Notario público. - Por este medio es donde se les ha hecho validez a todos aquellos trámites que se han realizado en el tema de la sociedad mercantil.

ESPECIFICACIONES

Normatividad

Al ser una empresa dedicada al almacenamiento y venta de artículos alimenticios, tiene que estar bajo un conjunto de normas para la correcta conservación y resguardo de los alimentos, siendo regulada principalmente bajo la Comisión Federal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS).

Además de las leyes y normas sanitarias, existe otro conjunto de leyes que regulan el funcionamiento de la sociedad, las cuales por mencionar algunas son las siguientes:

- Ley del impuesto sobre la renta
- Ley del impuesto al valor agregado
- Código fiscal de la Federación
- Ley Federal del Trabajo
- Ley del Seguro Social
- Ley General de Sociedades Mercantiles.

Éstas además de otras leyes, son de vital importancia para el correcto funcionamiento de la sociedad, ya que se actúa bajo los lineamientos que establece cada ley.

Productos

La empresa cuenta con una gran variedad en la venta de sus artículos, donde los maneja dentro de la siguiente clasificación:

- Café
- Té
- Bebidas sin alcohol
- Cocteles
- Vinos y Licores
- Cerveza
- Desayunos
- Aperitivos

- Comida
- Postre

Proveedores

De acuerdo a los datos que se obtuvieron en la investigación, fue posible analizar que la gran mayoría de los proveedores son comercios, los cuales tienen cercanía con la empresa y no brindan crédito o formas de pago, también se analizó que en gran medida las compras son realizadas en la tienda comercial SAMS y que la cerveza es adquirida en Grupo Moctezuma.

Clientes

Durante el periodo de visitas al establecimiento, a través de la aplicación de encuestas sobre gustos y preferencias a una muestra de diez clientes se pudo determinar que la gran mayoría de éstos eran personas que trabajaban en cercanía al café restaurant, también se pudo observar que otra parte significativa eran las personas que salían a caminar por el centro histórico de la ciudad.

RECURSOS HUMANOS

Perfiles de puestos

La empresa actualmente no cuenta con un perfil de puestos establecido formalmente para la contratación del personal, sin embargo, mediante las entrevistas con la representante legal, mencionó un conjunto de características que debe cumplir la persona para ser contratada, de las cuales por mencionar algunas son:

- Tener conocimiento en la preparación de cafés y algunas bebidas.
- Tener conocimiento básico en la preparación de alimentos.
- Ser ágil
- Trabajar en equipo

Valores de puestos

Por ahora no se encuentra establecido de manera formal los valores que deben reunir el personal, sin embargo, la representante legal mencionó en las entrevistas, que los trabajadores deben de tener los valores de:

- Honradez
- Responsabilidad

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

La empresa en este momento cuenta con un catálogo en el cual están establecidas todas las recetas de los productos y subproductos, en donde se muestran también las porciones necesarias y su proceso de elaboración, este catálogo se considera de gran importancia ya que de esta manera se puede dar un estándar a la elaboración de los productos, buscando que siempre se elaboren de la misma manera y en las mismas porciones. Además, da la seguridad de que, si en algún momento algún supervisor o auxiliar deciden renunciar, el nuevo personal contratado será capaz de elaborar los alimentos con ayuda del recetario.

POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa en este momento no cuenta con políticas establecidas de manera formal.

¿HACIA DONDE VA LA EMPRESA?

Hoy en día la empresa está pasando por una etapa donde reabrió sus puertas debido a la pandemia ocasionada por el virus Covid-19, en donde sus principales objetivos es poder seguir funcionando e ir aumentando su nivel de ventas para generar mayores utilidades. En la actualidad se busca que la empresa logre tener en crecimiento, poder establecerse sólidamente y posicionarse como una de las cafeterías mejor reconocidas en el estado de Durango.

CAPITULO IV. METODOLOGÍA

La metodología está constituida por el conjunto de procedimientos y técnicas que deben aplicarse de manera ordenada, sistematizada y coherente en la realización de un estudio o investigación. La metodología que se aplique es la que determina la manera o forma de captación, análisis e interpretación de los datos recabados. La metodología cumple con el objetivo de dar fiabilidad, validez, certidumbre y rigor científico a los resultados que se obtengan producto de una investigación.

Justificación

El propósito de la intervención profesional es analizar el estado general de la empresa, en términos financieros y fiscales, para detectar posibles desviaciones y áreas de oportunidad y definir e implementar estrategias de atención y/o solución para obtener un mayor grado de eficiencia y eficacia en los procesos internos, en un periodo de 8 semanas, mediante la aplicación de la metodología más acorde a la investigación.

Alcance

El alcance comprende todos aquellos hallazgos que se detecten como área de oportunidad y atención en la empresa (objeto de la presente intervención “CON ESENCIA DE MUJER DURANGUENSE S.A. DE C.V. en la ciudad de Durango, Dgo). Es importante mencionar que se solventarán aspectos fiscales con el fin de mejorar su operación.

Limitaciones a la investigación

Las limitaciones que pueden suscitarse es el acceso a la información y para ello se firman cartas de confidencialidad, con el objetivo de que el empresario sienta la certeza y seguridad de que sus datos están protegidos. También, al tratarse de microempresas, se detecta poca información o bien que no tiene la estructura funcional o no están constituidos bajo un régimen que les permita llevar contabilidad de acuerdo con las Normas de Información Financiera (NIF). Dentro de las limitaciones también destaca la dificultad para establecer contacto con el empresario, derivado de las múltiples ocupaciones que éste tiene.

Tipo de investigación propuesta

La metodología que se aplica a la investigación primordialmente tiene un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo. El análisis cualitativo abarca los aspectos mostrados en la siguiente imagen.

Figura 54

Enfoque cualitativo de la metodología

Nota, fuente: Guía Didáctica de Metodología de la Investigación (Monje Álvarez, 2011).

La perspectiva EMIC determina la existencia de una interacción tal que, tanto el informante como el analista se reúnan para dialogar sobre algún tema o problemática específico (entrevista).

La utilización del enfoque cuantitativo durante el estudio en cuestión se centra en mediciones objetivas y el análisis numérico captado por diferentes métodos como encuestas o cuestionarios específicos o consulta de fuentes secundarias (Estados Financieros). También éste se realiza a través de la explotación de bases de datos que contienen las cifras de las operaciones de la empresa.

Mediante el método cuantitativo se recopilan datos y se les da un tratamiento estadístico para explotar eficientemente las cifras que arroja el estudio. Para la explotación de la información captada se utiliza el programa Excel, ya que éste cuenta con fórmulas estadísticas que permiten la comprensión y la realización de la inferencia respectiva.

Además de los aspectos anteriores, también se consideran los siguientes tipos de investigación (Monje Álvarez, 2011), con una breve explicación del por qué.

Investigación teórica, desde el punto de vista que se busca la generación de conocimiento, independientemente de la praxis. La intervención profesional necesariamente crea un aprendizaje analista-empresario y viceversa. Existe una retroalimentación al respecto al brindar puntos de vista que enriquezcan la visión empresarial y del equipo de consultores.

Investigación aplicada, porque busca diseñar estrategias para solucionar problemáticas específicas y porque dichas estrategias darán la pauta para poner en marcha las posibles alternativas de solución propuestas por los consultores al empresario.

Investigación aplicada científica, pues mide variables que permitirán la proyección o pronóstico del comportamiento que la empresa pueda tener en el mediano y largo plazo.

Investigación exploratoria, mediante la obtención de datos que permitan explicar fehacientemente los hechos que acontecen al interior de la empresa y buscar las mejores alternativas de atención y/o solución.

Investigación descriptiva, en el estudio real y objetivo de las problemáticas y situaciones que suceden al interior de la empresa que no permiten el óptimo desarrollo de ésta, ni el logro del fin para el cual fue creada.

Investigación explicativa, porque detecta las causas y efectos que tiene una determinada situación sobre la empresa, es decir, detecta las afectaciones y el ámbito que abarca. Una vez establecido lo anterior, se consideraron dos vertientes para la aplicación de la metodología: la Intervención y el diagnóstico.

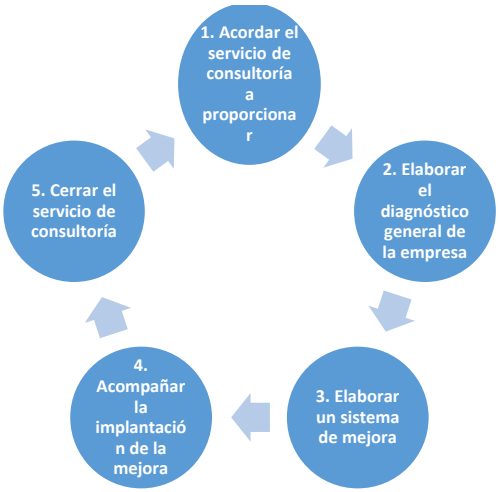
DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO Y DISEÑO DEL ESTUDIO UTILIZADO EN LA EMPRESA "CON ESENCIA DE MUJER DURANGUENSE S.A. DE C.CV."

Metodología utilizada en la presente intervención profesional

Para la intervención profesional se consideró la norma EC0359, misma que establece 5 competencias respecto al Estándar "Proporcionar Servicios de Consultoría a MIPyMES" como se muestra en la siguiente imagen:

Figura 55

Fases de la norma ECO359



Nota, fuente: Elaboración propia con datos de la norma EC0359

1. ACORDAR EL SERVICIO DE CONSULTORÍA. Se establece contacto con la empresaria, vía telefónica y se acuerda una reunión en un sitio conocido. Previo a la cita, es necesario elaborar un guión de entrevista (Anexo 1) para evitar la improvisación u olvidar algún punto importante. Al efectuarse la reunión, además de explicar el objetivo de la intervención profesional también se entrega la Carta de Presentación (Anexo 2), la cual avala que es elemento activo de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración (FECA). Posterior a ello, durante la entrevista, se especifica la información requerida, así como el responsable de brindar los datos al consultor. Para seguridad de la empresaria, se hace entrega de la Carta de Confidencialidad (Anexo 3), con la finalidad de salvaguardar los datos privados de la empresa y el uso que se haga de ellos. La empresaria

entrega la Carta de Aceptación de la Intervención (Anexo 4). En forma simultánea, es necesario elaborar un formato y plasmar la propuesta para llevar a cabo el diagnóstico, basándonos en la información obtenida de la entrevista. El formato incluye las etapas, actividades, alcance y desglose del diagnóstico.

2. ELABORAR EL DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA. Aquí el primer paso consiste en plasmar en un formato de Excel el proceso de obtención de la información, es decir, el desglose de actividades que incluye el análisis para diagnosticar a la empresa. Dicho formato contiene los puntos relevantes que deben evaluarse de la empresa con base en la entrevista realizada y la norma . Se describen los aspectos que deben revisarse de cada área: administración, contabilidad, recursos humanos, finanzas y mercadotecnia. Una vez hecho lo anterior, es indispensable aplicar el cuestionario (Anexo 1) diseñado para cada área y registrar las respuestas en un formato que concentre los resultados y hallazgos. Después de hacer entrevistas y aplicar cuestionarios a los empleados de la empresa y de revisar la documentación proporcionada se elabora un análisis sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que tiene la empresa. Instrumentos servirá para diagnosticar el estado actual de la empresa. La matriz FODA permite detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que confluyen en los entornos (interno y externo) de la empresa. Una vez que se hace este análisis, también se definen las estrategias ofensivas, defensivas, de fortalecimiento y de supervivencia incluidas en la matriz y que deben llevarse a cabo para el logro del objetivo organizacional. En este mismo formato, se puede evaluar la importancia, peso e incidencia de cada uno de los factores, mediante el uso de semaforización, con la finalidad de diagnosticar el estado completo de la empresa. La entrega de la matriz FODA y del reporte del diagnóstico elaborado (conforme lo estipula la norma EC0359) constituye el último paso de esta fase.

3. ELABORAR UN SISTEMA DE MEJORA. Una vez que ha concluido el diagnóstico, es necesario centrar la atención en una problemática en lo referente

al aspecto fiscal, de acuerdo a la escala de evaluación realizada. Ya que se ha seleccionado, se procede a realizar un análisis de la información para determinar causas y efectos. Posteriormente, tomando como punto de partida la problemática definida, se procede a la búsqueda de una propuesta de solución y al diseño e implantación de un sistema de mejora, según el área de especialidad.

4. ACOMPAÑAR LA IMPLANTACIÓN DE LA MEJORA. Esta fase deberá ir acompañada por un Plan para llevar a cabo la mejora propuesta. Nuevamente, en la Gráfica de Gantt se plasman actividades, responsables y tiempos. El acompañamiento es indispensable para verificar que no haya desviaciones y corregir en caso necesario o, en su defecto, diseñar una nueva estrategia que contrarreste los efectos negativos de situaciones ajenas al plan inicial. También se revisan los avances y se realizan reuniones para brindar retroalimentación. Para esta investigación, no se considera la puesta en marcha ni el acompañamiento por los tiempos limitados.

5. CERRAR EL SERVICIO DE CONSULTORÍA. Se entrega el sistema de mejora al empresario y se elabora un informe de cierre de la Intervención Profesional que contenga los resultados obtenidos, conclusiones del trabajo realizado y recomendaciones para la mejora. De igual forma, en reunión plenaria se presentan los resultados de la investigación.

Herramientas auxiliares de investigación y delimitación del entorno

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) presenta las encuestas ENAFIN y ENAPROCE:

La **Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas** (ENAFIN) 2018, diseñada y aplicada con el fin de obtener información relacionada con las fuentes y el uso del financiamiento principalmente durante el año 2017, así como de las

necesidades de servicios financieros y bancarios por parte de las empresas, entre otros temas.

La **Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas** (ENAPROCE) 2018, con el fin de captar información principalmente del año 2017 relacionada con las fuentes y condiciones de acceso al financiamiento, las cadenas productivas globales, las capacidades tecnológicas y de innovación, el ambiente de negocios y su regulación, así como del conocimiento de los apoyos gubernamentales, entre otros temas.

Se realizó una operacionalización de éstas encuestas generadas por el INEGI. Para aplicar el formulario se eliminaron las cadenas de valor globales y se envió al empresario para obtener su respuesta.

RECURSOS PARA ELABORAR DIAGNÓSTICO

El primer paso para realizar el diagnóstico es hacer entrevistas o aplicar cuestionarios específicos por área para conocer los aspectos relevantes de la empresa.

Diagrama de GANTT

Herramienta de gestión para planificar un proyecto. Tiene dos secciones: en la parte izquierda se incluye una lista de tareas y, en la derecha, un cronograma con barras que representan el trabajo. Coadyuva en el orden y coherencia de las acciones que se llevarán a cabo durante la Intervención o la Implementación de la Propuesta de Mejora. Las principales ventajas son: claridad, visión simplificada, información sobre el rendimiento, administración del tiempo, flexibilidad. Está compuesto por dos ejes, un eje horizontal en donde se despliegan las tareas y un eje vertical en donde se representa el tiempo.

Tabla 7

Diagrama de Gantt

Actividades	Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Programar jornadas de alfabetización tecnológica a usuarios.												
Verificar el estado de los equipos informáticos.												
Gestionar recursos para el mantenimiento y reparación de las P.C.												
Realizar mantenimiento a las P.C.												
Facilitar talleres a usuarios tecnológicos de la Institución.												
Jornada de cierre de proyecto en la Institución.												

Nota, fuente: Elaboración propia

Los elementos que componen el diagrama son: fechas, tareas, responsables, barras para establecer tiempos, interdependencias y recursos.

Después de conocer la información anterior se procede al llenado de la gráfica. Se pueden utilizar las plantillas de Excel, plataformas de gestión de proyectos o bien un diseño propio, según las necesidades específicas. En primera instancia se hace un listado de actividades o tareas y se define aquellas que tienen interdependencia, es decir, cuáles no pueden llevarse a cabo si no se ha concluido una tarea anterior. Luego, se crea la línea temporal de tiempo, desde que inicia el proyecto hasta su culminación. Un aspecto fundamental es asignar las tareas o actividades a quienes conforman el equipo consultor.

Dado que es una herramienta flexible, podrán hacerse cambios en el cumplimiento de fechas, puesto que existen aspectos que no dependen del equipo consultor. En la línea del tiempo puede incluirse 2 variantes: lo planeado versus lo real. Con este instrumento podemos controlar el lapso de duración de la Intervención y otros aspectos, resultado de la misma puesta en marcha del sistema de mejora. El diagrama de Gantt puede ser de 2 tipos:

En cascada. Sigue un enfoque lineal. Los requisitos del cliente y de las partes involucradas se recogen al principio del proyecto. Los consultores elaboran anticipadamente un plan secuencial de tareas interdependientes entre sí.

Agile. Es flexible y adaptable. Los proyectos se dividen en interacciones más pequeñas. El equipo planifica su trabajo en función de los objetivos para las dos semanas siguientes. Los resultados serán la pauta para crear nuevos planes.

Matriz FODA

El uso de la matriz FODA es de gran utilidad para el análisis estratégico que se pretende llevar a cabo, para realizar la correcta aplicación del análisis FODA se utilizó la información recabada a través de las encuestas y demás instrumentos de recolección de información.

También, se realizó un análisis de dicha información donde a través de éste se detectaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa, tomando en cuenta la perspectiva organizacional, así como los factores externos que inciden en ella.

Posteriormente, se realiza el cruce de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (David, 2008) y enseguida se determinan las estrategias maxi – maxi (ofensivas/fortalezas vs oportunidades), mini – maxi (fortalecimiento/debilidades vs oportunidades), maxi – mini (defensivas/fortalezas vs amenazas) y mini – mini (supervivencia/debilidades vs amenazas). Dichas estrategias serán aplicables a la organización para solventar las problemáticas detectadas.

Semaforización

Es una herramienta de cribaje de información, es decir, para determinar qué representa un riesgo o área de oportunidad. Primero hay que determinar 3 parámetros para la semaforización; por ejemplo: bueno, regular, malo; enseguida, asignar un color del semáforo a cada indicador. El verde significa que está bien la situación u operación evaluado; el amarillo, es una posible área de oportunidad, es decir, puede considerarse que se encuentra regular o en término medio; el rojo, indica alerta o riesgo alto. Lo resultante en color rojo representa la problemática susceptible a atender.

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivos de la investigación

Para el desarrollo de la presente intervención profesional, el proceso de investigación parte de un objetivo general y objetivos específicos que se detallan en seguida:

Objetivo general

Proponer acciones de mejora en el ámbito fiscal a la empresa objeto de intervención profesional, para contribuir a su crecimiento y optimización operativa.

Objetivos específicos.

1.- Elaborar un diagnóstico de la situación fiscal de la empresa a través de la información provista por la misma

2.- Analizar las leyes fiscales vigentes para delimitar las acciones a emprender

3.- Elaborar una propuesta con enfoque fiscal que permita mejorar y corregir un problema detectado durante en diagnóstico.

Preguntas de investigación

Establecido el objetivo general y los específicos que dan sentido a la investigación, se establecen las preguntas que guiarán el transcurso de esta, partiendo de una pregunta general y tres específicas, que coinciden con los objetivos de investigación establecidos, como se muestra enseguida:

Pregunta general

¿Cómo mejorar fiscalmente a la empresa objeto de intervención profesional, contribuyendo a su crecimiento y optimización operativa?

Preguntas específicas

1.- ¿Cuál es la situación fiscal de la empresa de acuerdo a la información recabada?

2.- ¿Cuáles son las sanciones y oportunidades para la empresa en el marco legal vigente?

3.- ¿Cuál es la mejor alternativa para el problema detectado, que de acuerdo a las actividades de la empresa permita una optimización de recursos y minimice el riesgo fiscal?

Tabla 8 *Diagnóstico por semaforización*

CAPITULO V. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO

"CON ESENCIA DE MUJER DURANGUENSE S.A. DE C.V."

DIAGNÓSTICO

Valorización de información recabada

ÁREA	PUNTOS ESPECÍFICOS	PREGUNTA	INFORMACIÓN A ENCONTRAR	FUENTE DE BÚSQUEDA	CRITERIOS DE VALORIZACIÓN			OBSERVACIONES
					BIEN	REGULAR	MAL	
ADMINISTRACIÓN	Uso de tecnología, sistemas administrativos, contables	Revisión física / ¿Cuenta con punto de venta?	Conocer como se lleva el control de las operaciones de venta	Encargado /Representante legal		X		Se cuenta con el punto de venta Soft Restaurant, sin embargo no lo manejan adecuadamente, falta capacitación
	Mision, vision, acta costitutiva, poder representante legal	¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos?	Encontrar en el local la misión, visión / que nos muestren algún manual de organización con las mismas	Representante legal		X		Se cuenta con la misión, visión en el plan de negocios inicial, más no se tiene a vista en el local
	objetivos y plan de negocios	¿Existe un plan de negocios en forma física?	Saber si el negocio se inició apoyado con un plan de negocios y si se revisa el mismo continuamente	Encargado /Representante legal		X		El negocio se planeó y se realizó un plan de negocios para su arranque, pero nunca se ha vuelto a revisar
		¿Se plantean objetivos mensuales, semanales?	Conocer si se plantean metas de ventas, o realizan planes de control de gastos			X		No se plantean objetivos, ni llevan algún registro de gastos que pueda apoyar para controlarlos
	Proceso de compras	¿Cuál es el proceso que sigue para comprar? / ¿Busca cotizaciones de compra?	Conocer quien o cuantas personas compran y el orden que se tiene al hacerlo	Encargado / Representante legal		X		El representante legal realiza las compras mayores (busca precios por internet) pero todos tienen acceso a la caja y pueden comprar cosas menores, a veces no les dan factura
		Auxiliar de compras	Revisar el nivel de compra y el costo al que se adquieren los insumos	Contador			X	No se obtuvo la información contable por parte del despacho
	Analisis de proveedores	¿Sabe cuanto debe a proveedores? / ¿le emiten factura? / ¿Busca proveedores que mejoren precio?	Valorar el conocimiento que se tiene del estado de deuda con proveedores y si se busca la optimización en precios	Encargado		X		A pesar de que no se adeuda a proveedores, algunos no les emiten factura y no buscan mejores proveedores a pesar de que saben que comprna caro la materia prima
		Auxiliar de proveedores	Revisar adeudo de proveedores y la emisión de comprobantes.	Contador			X	No se obtuvo la información contable por parte del despacho

ADMINISTRACIÓN	Proceso de ventas	¿Conoce el proceso de venta? / ¿Quién cobra? /¿Alguna vez ha tenido un faltante de dinero? / ¿Maneja promociones?	Conocer el orden de una venta, quien cobra y que ocurre con los faltantes de dinero, tambien saber si cuenta con promociones	Encargado		**X**		Tienen predeterminados pasos a seguir para atender un cliente, sin embargo todos cobran (no hay cuentas separadas en el sistena de venta) y si llega a haber un faltante no se los cobran
	Estudios-experiencia administrador o encargado	¿Cuál es el nivel de estudios y la experiencia del encargado?	Conocer la profesionalización y experiencia del personal	Representante legal		**X**		El personal tiene menos de un año en el negocio, son estudiantes de universidad y tiene experiencia previa en negocio de cafeterias
	Analisis de clientes	¿Tiene clientes que le compren a mayoreo? / ¿A crédito o solo público en general?	Saber si tiene clientes potenciales en nivel de compra	Encargado	**X**			No es recurrente, pero si tiene un cliente que le encarga servicio a mayoreo, no tiene clientes de credito
	Corte de caja	Revisión Física y Obtención de cortes (año 2020 y 2021)	Verificar si tienen algún formato para registrar los cortes de caja	Encargado	**X**			Cuentan con un formato para ordenar los cortes diario
	Quejas de clientes	¿Cuáles son los tiempos de entrega a sus clientes? / ¿Cómo resuelve las quejas de éstos?	Evaluar el servicio al cliente	Encargado / Personal			**X**	El servicio al cliente es muy tardado provocando quejas de los mismos, (cuando se recibe una queja el servicio no se cobra)
	Cumplimiento de obligaciones, funcionamiento y salud	¿Cuenta con licencia de funcionamiento?	Si el negocio cuenta con las formalidades requeridas	Encargado /Representante legal	**X**			El negocio cuenta con los permisos y autorizaciones requeridas

OPERACIONES	Maquinaria y equipo	Verificación física	Existencia de maquinaria necesaria para operación	Encargado	X			El negocio cuenta con maquinaria requerida para atender clientes
	Manual de procedimientos (Estándares de fabricación)	¿Tiene algún manual de procedimientos, algún recetario, un estándar para elaborar los productos?	Verificar si se siguen procesos de produccion de manera que se eviten menores mermas	Encargado /Representante legal		X		Se cuenta con recetas .que tienen detalladas cantidades de elaboración, sin embargo no se siguen y no se tiene cuidado al porcionar la materia utilizada
	Costo de producción	¿Conoce el costo que implica elaborar los productos que vende?	Evaluar el control y conocimiento que se tiene del proceso de producción y la	Encargado /Representante legal			X	El costo de elaborar un platillo no se obtiene de manera sistematizada y la utilidad la calculan triplicando el costo
	Inventario de suministros	Verificación física	Observar abastecimiento, que no se hagan compras no planeadas	Encargado /Personal		X		No se cuenta con un modelo para llevar inventarios e insumos
	Estudio de tiempos y movimientos	Verificación física	Detectar tiempos muertos en la atención al cliente y activiadades	Encargado / Personal			X	Asiganción de tareas de foma definida, roles
	Control de entradas y salidas de suministros	Verificación física	verificar con encargado como registran de uso de suministros y si existe un control adecuado para evitar robo de los mismos	Encargado / Contador			X	No existe control en salida y entrada de suministros, propenso a robos y consumo
MERCADOTECNIA	Presencia en plataformas digitales	Verficacion Física	Verificar su presencia en plataformas digitales como medio de publidad y de venta	Plataformas digitales / Encargado		X		La empresa provee una direccion de pagina empresarial, al verificarla la misma no existe, maneja servicio de venta en plataformas de servicio
	Presencia en redes sociales	Verficacion Física	Verificar presencia y uso de redes como potenciador de clientes	Redes sociales			X	Se cuenta con una persona externa que maneja las redes, no emite factura. Las redes no se alimentan diario ni se usan todo los recursos que ofrecen para publicitar el negocio
	Percepción del mercado y satisfacción del cliente	Encuesta cliente	Conocer aceptación del cliente del negocio y puntos que se puedan mejorar	Clientes			X	Se realizó una encuesta al cliente con preguntas abiertas, siendo recurrente la queja por los tiempos de espera
	Análisis de la competencia	Verficacion Física	Obtener informacion subjetiva del servicio	Experiencia como cliente		X		Demoras en tiempos de atención y entrega
	Mecanismos para identificar necesidades y gustos de clientes	¿Alguna vez ha hecho alguna encuesta o sondeo para conocer las necesidades y los gustos de los clientes?	verificar si se buscan los medios para atraer nuevos clientes y mantener los que ya existen	Encargado / Representante legal			X	No se realizan estudios de mercado con el fin de mejorar el servicio

RECURSOS HUMANOS	Uso de tecnología / sistema de nómina	¿Cuenta con sistema de nómina, de entrada y salida del personal?	Saber si se tiene un orden en la asistencia y pago de sueldo	Encargado / Contador	X			Se cuenta con sistema de nómina y un mecanismo de chequeo de asistencia mediante huella digital
	Nómina ordenada	Entrevista al personal	Verificar si la empresa cumple obligaciones laborales a tiempo	Personal	X			Los empleados cuentan con prestaciones de ley y algunas extras
	Puestos y funciones del personal	¿Cuenta con perfiles de puesto, con obligaciones definidas?	Saber si hay una sola persona que relaize cortes de caja y maneje dinero.	Personal / Encargado			X	Se tiene perfiles de peusto, pero no se respetan, todos los empleados hacen de todo
	Ambiente laboral	Verificación Física	Verificar como se proyecta la imagen de la empresa y la relación diaria entre los empleados	personal	X			Los empleados no visten uniforme, mantienen relación cordial de trabajo
	Capacitación	¿Recibieron los empleados algún tipo de capacitación al entrar al café? / ¿se les ha capacitado últimamente?	Conocer el seguimiento que se le da al trabajo de los empleados y el interés de la empresa por mejorar el desempeño de éstos	Personal / Encargado		X		Los empleados recibieron capacitación al entrar a laborar sobre el manejo de las máquinas, sin embargo no se les ha proporcionado más capacitación
	Prestaciones de ley y lineamientos de secretaría de trabajo	¿Se respeta a los trabajadores las prestaciones de ley?	saber si se les brinda a los trabajadoers tiempo y forma, las prestaciones a las que tienen derecho	Personal / Encargado		X		La empresa respeta y otorga las pestaciones de ley a sus empleados, sin embargo de manera esporádica se brinda alguna compensacion que no se incluye en recibo, por consiguiente no se puede deducir
	Reclutamiento	¿Sigue algún proceso de contratación? / ¿Se formaliza la relación laboral mediante contrato?	Conocer el orden y la formalidad del proceso de contratación	Personal / Encargado			X	Para contratar solo de utiliza una entrevista con el repr legal, se les hace contrato laboral, sin embargo se les asegura después de un mes de labores

FINANZAS	Análisis de balanza de comprobación	Documento de balanza de comprobación	Visualizar el estado de la situación financiera	Contador			X	No se obtuvo la información contable por parte del despacho
	Liquidez financiera / Flujo de efectivo	Estados financieros	Obtener información mediante aplicación de razones financieras	Contador			X	No se obtuvo la información contable por parte del despacho
	Presupuesto de egresos-ingresos	Documento de presupuesto	Conocer si se realiza una planeación de egresos e ingresos	Encargado		X		Se realiza un registro en exel de los gastos del mes, más no de los ingresos
	Fuentes de financiamiento	¿Tiene deudas por concepto de financiamiento?	Saber los créditos o prestamos que tenga vigentes, que se hayan utilizado para aportar al negocio	Encargado	X			No se debe nada por éste concepto, sin embargo no ha sido candidata para la obtención de un crédito cuando lo ha buscado.
	Estado de las cuentas por pagar y cobrar	En cuanto a proveedores y clientes ¿Sabe cuánto debe y cuanto le deben? / ¿Tiene alguna cuenta incobrable?	Conocer si se tiene deudas con proveedores de servicios, o alguna cuenta de clientes que aún se pueda recuperar	Encargado			X	Actualmente se deben los servicios contables y la renta del local por un mismo periodo de casi dos años (por la renta no le dan factura)
		Auxiliares contables	Obtener el estado de deuda y la situación de las mismas	Contador			X	No se obtuvo la información contable por parte del despacho
	Existencia de fondo fijo	¿Cuenta con fondo fijo? / ¿De cuanto?	saber si se destina una cantidad fija en caja	Encargado	X			La empresa designa un fondo fijo en caja de ochocientos pesos
	Asesoramiento	¿Cuenta con asesoría por parte de su contador en temas financieros y fiscales?	saber en quien se apoya la empresa en dudas fiscales o financieras	Representante legal		X		la empresa es atendida en su mayoría por una auxiliar del despacho, pero se puede acudir con el contador titular para alguna pregunta específica (tarda en contestar)

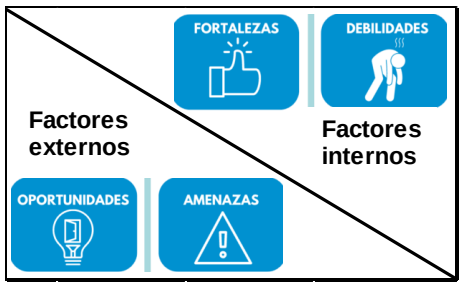
FISCAL	Cumplimiento de las obligaciones fiscales	Pagos provisionales (2016-2021	Verificar contra facturas y corte lo declarado en ingresos, lo existente en auxiliares como el IVA y las retenciones	Contador		**X**		No se obtuvo la información contable por parte del despacho, la representante legal proporcionó la FIEL de la empresa
		Declaración anual (2016-2021)	Verificar la información declarada, el manejo de pérdidas, si se lleva cuenta de CUFIN	Contador		**X**		No se obtuvo la información contable por parte del despacho, la representante legal proporcionó la FIEL de la empresa
		Pagos al IMSS, INFONAVIT Y SAR	saber si se cumple en tiempo el pago de las obligaciones patronales	Contador		**X**		No se obtuvo la información contable por parte del despacho, la representante legal proporcionó la FIEL de la empresa
		Constancia de situación fiscal	Conocer las todas las obligaciones que tiene, para verificar que se cumplan	Contador		**X**		No se obtuvo la información contable por parte del despacho, la representante legal proporcionó la FIEL de la empresa
		Opinión de cumplimiento SAT, IMSS, INFONAVIT	Saber el estado de cumpliento de éstas obligaciones / en caso de ser negativo indagar el	Contador		**X**		No se obtuvo la información contable por parte del despacho, la representante legal proporcionó la FIEL de la empresa
		Presentación de informativas (2021-2020)	verificar el cumplimiento en su presentación	Contador		**X**		No se obtuvo la información contable por parte del despacho, la representante legal proporcionó la FIEL de la empresa
		Contabilidad Electrónica	Verificar el envío en el plazo establecido	Contador		**X**		No se obtuvo la información contable por parte del despacho, la representante legal proporcionó la FIEL de la empresa
		Buzón tributario	Saber si ya se encuentra activado el buzón ya que es obligatorio	Contador		**X**		No se obtuvo la información contable por parte del despacho, la representante legal proporcionó la FIEL de la empresa
		¿Se pagan a tiempo los impuestos?	Determinar si se cumple en tiempo y forma con la presentaión y pago de los impuestos	Encargado / Representante legal			**X**	La empresa procura pagar a tiempo los impuestos,sin embargo hay temas en IVA de años pasados que no sabe si ya se subsanaron o aún se están resolviendo
		¿Ha sido sujeta de alguna revisión del SAT, multa, etc?	Revisar antecedentes de incumplimeinto y motivo de revisión o multa	Encargado / Representante legal	**X**			La empresa nunca ha sido sujeta a requerimientos, revisiones o multas por parte de la autoridad fiscal

FISCAL	Emisión de comprobantes	Facturas expedidas (2021-2020)	Cotejar contra cortes para verificar que se estén expidiendo de acuerdo a ingresos recibidos, además con los requisitos fiscales correctos	Contador		X		No se obtuvo la información contable por parte del despacho, la representante legal proporcionó la FIEL de la empresa
	Información contable	Auxiliar de Ingresos	Verificar que ingresos acumulados coincidan con la determinación del ISR / verificar ingresos facturados contra registrados	Contador			X	No se obtuvo la información contable por parte del despacho
		Auxiliar de Gastos	Verificar deducciones autorizadas, gastos propios del giro del negocio, no deducibles, sin requisitos fiscales	Contador			X	No se obtuvo la información contable por parte del despacho
		¿Se reparten dividendos a los socios?	Conocer si el estado del negocio brinda la posibilidad de repartir dividendos	Representante legal		X		Nunca se han repartido dividendos por que el negocio no ha generado utilidad
		De la actividad del negocio, ¿Sabe dónde se usan la mayoría de ganancias obtenidas?	Conocer en que aspectos se utiliza más el dinero despues de los insumos	Representante legal			X	El dinero que se obtiene de la actividad se utilza para pagar Nómina y seguro social, no hay margen para pagar deudas de renta o los sevicios contables
	Nómina	Recibos de nómina (dos meses), auxiliares de ISR retenido y declaración provisional	Verificar retención de ISR, contabilización y pago.	Contador		X		No se obtuvo la información contable por parte del despacho, la representante legal proporcionó la FIEL de la empresa
		Liquidaciones y cédulas de determinación, así como comprobante de pago	Cumplimiento de pago / que estén dados de alta y a su vez revisar si están dados de alta con el salario real	Contador		X		No se obtuvo la información contable por parte del despacho, la representante legal proporcionó la FIEL de la empresa

Tabla 9

Matriz FODA

“Con esencia de mujer duranguense S.A. de C.V.

	**Fortalezas (F)** **F1-**Precios competitivos **F2-**Materia prima de calidad **F3-**Ambiente acogedor **F4-**Ubicación **F5-**La experiencia y habilidades del personal **F6-**Variedad de productos ofrecidos	**Debilidades (D)** **D1-**Falta de agilidad en el servicio **D2-**Escasa publicidad y manejo inadecuado de redes sociales **D3-**Falta de capacitación **D4-**Falta de personal **D5-**Organización visual del lugar **D6-**Orden en proceso de elaboración **D7.-**Personal sin funciones específicas
Oportunidades (O) **O1-**Buena recepción del producto por parte del cliente **O2-**Nuevos clientes potenciales **O3-**Relajación de medidas por pandemia **O4-**Estabilidad en la demanda del café **O5-**Alcance de redes sociales	**F-O Estrategias** **1.-** Maximizar calidad en los productos y servicios (F6,O4) **2.-** Creación / mejora de nuevos platillos (F5,O1,O2) **3.-** Resaltar la ubicación del local a través de redes sociales y demás publicidad (F3,O4.O5) **4.-** Establecer promociones /	**D-O Estrategias** **1.-** Manejar internamente el uso de las redes sociales para potenciar publicidad (F3,O4.O5) **2.-** Realizar un estudio de tiempos y movimientos, para reducir tiempos de espera (D1,O1) **3.-** Brindar capacitación al personal para aumentar fuerza de venta (D3,O2,O3) **4.-** Definir funciones para ordenar procesos y compensar falta de personal (D7,D4,O1)
Amenazas (A) **A1-**Proveedores con altos precios, además de otros que no facturan **A2-**Competencia de cafés locales **A3-**Situación social y económica inestable **A4-**Falta de apoyos económicos para PYMES **A5-**Introducción de más franquicias	**F-A Estrategias** **1.-** Buscar proveedores con mejores precios y que facturen, sin perder calidad (F2, F6, A1) **2.-** Revisar costos para optimizar materia prima y mejorar precio (F6,F1,A3,A2,A5) **3.-** Introducir equipo de computo para servicio de internet, abastecer más libros (F4, F3, A2, A5)	**D-A Estrategias** **1.-** Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento (D5,A4,A3) **2.-** Participar en programas sociales para apoyo en servico "jóvenes construyendo el futuro" (D4, A2) **3.-** Ofrecer un servicio de buena calidad, instar al trabajador a comprometerse (D1,A2)

Nota, fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO DERIVADO DE LA INTERVENCIÓN

Área administrativa

El área de administración se analizó mediante visitas al negocio, entrevistas realizadas a la representante legal, trabajadores y clientes con lo cual se detectó lo siguiente:

Uso de tecnología: Se identificó que, si cuentan con un sistema de punto de venta, pero los trabajadores no cuentan con capacitación de éste para su óptimo aprovechamiento.

Misión, visión, actas constitutivas: Se cuenta con la misión, visión, solo en el plan de negocios, más no a la vista del público, por otra parte, no se cuenta en su totalidad con las actas que establezcan los acuerdos de los socios.

Objetivos y plan de negocio: Se tiene un plan de negocios que se realizó al iniciar operaciones del negocio, pero no ha sido revisado ni actualizado, además de que no se cuenta con objetivos claros, ni un control de los gastos que se realizan.

Proceso de compras: No cuentan con un proceso formal de compras, es decir todos realizan las compras día a día, la representante legal se encarga de llevar a cabo compras mayores, además de que muchas de estas compras se realizan sin factura, en lo respectivo a los auxiliares de compras no se lograron obtener ya que no se contó con respuesta por parte del departamento de contabilidad.

Análisis de proveedores: Se logró captar que la empresa no cuenta con deudas a proveedores, además que estos no les realizan facturas, y por parte de la administración no considera buscar nuevos y mejores proveedores que les brinden mejores precios, por parte del análisis contable no se logró obtener el auxiliar de pasivos.

Proceso de ventas: Se cuenta con un proceso de ventas, pero dentro del sistema no se cuenta con una cuenta única para cada trabajador por ello es que todos tienen acceso a la caja, además de que no se cuenta con sanciones por la existencia de faltantes o sobrantes en la caja.

Estudios-Experiencia: Los encargados son contratados en base a la experiencia que tengan en el manejo de cafeterías.

Análisis de clientes: Solo se cuenta con un cliente que hace pedidos en mayoreo.

Corte de Caja: Si tienen un formato específico para los cortes.

Quejas de clientes: Se logró observar que se tiene un problema de tiempos de entrega, lo cual les genera quejas por parte de los clientes, para compensar este tipo de problemas la administración opta por no cobrar el servicio.

Cumplimiento de obligaciones: Se cuenta con los permisos autorizados.

Área operativa

Maquinaria y equipo: Se cuenta con la maquinaria específica para el negocio.

Manual de procedimientos: Se presentó recetarios donde se especifica la cantidad de producto que debe llevar cada platillo, pero se observó que no se siguen al pie de la letra.

Costo de producción: Para sacar el precio de venta solo lo realizan triplicando el costo, no llevan un sistema de costeo.

Inventario de suministros: No se cuenta con un control de inventarios.

Estudio de tiempos y movimientos: No se cuenta con asignación específica de tareas por trabajador, todos son multifuncionales.

Control de entradas y salidas de suministro: No se cuenta con un sistema de entradas y salidas de mercancía lo cual es propenso a que se presente el robo hormiga.

Área de mercadotecnia

Presencia en plataformas digitales: Se maneja el servicio a través de plataformas digitales, pero se verificó que la página empresarial (www.cafetekiti.com) no direcciona a ningún sitio.

Presencia en redes sociales: Actualmente se tiene una persona externa que maneja las redes, misma que no les proporciona factura, además no se explota todo el potencial de las redes sociales solo se maneja el servicio de fotografía de los productos del negocio, más no actualización en la página.

Ver Anexo 7 Informe de redes sociales

Percepción del mercado y satisfacción del cliente: Los clientes a los que se les realizó una pequeña encuesta comentaron que no estaban satisfechos por el tiempo de espera para que su producto les sea entregado.

Análisis de la competencia: Se cuenta con desventaja ante la competencia por el tiempo de espera en atención y entrega.

Mecanismos para identificar necesidades y gustos de clientes: Hasta la fecha no se han realizado estudios de mercado, o encuestas de satisfacción del cliente por parte de la empresa.

Recursos humanos

Uso de tecnología/sistema de nómina: se tiene un sistema para el control de nómina.

Nominas ordenadas: Los empleados si cuentan con prestaciones de ley.

Perfil de puesto: Cada puesto tiene sus funciones, más no se respetan, todos los trabajadores hacen de todo.

Ambiente laboral: No se cuenta con uniforme personalizado, pero se tiene una relación cordial dentro de los empleados.

Capacitación: Solo se les brindo capacitación al momento en que entraron a laborar, pero en la actualidad no se les ha proporcionado capacitaciones.

Prestaciones de ley y lineamientos de secretaria del trabajo: Se brindan las prestaciones de ley, solo algunas son de manera esporádica mismas que no se incluyen en el recibo de nómina, por lo cual no son deducibles.

Reclutamiento: Al momento de hacer la contratación se pacta una entrevista con la representante legal, ya en el momento de quedar contratado se les da de alta ante el IMSS un mes después.

Análisis fiscal

Respecto de la situación fiscal de la empresa, esta se analizó a través de la información contenida en el portal del SAT, ya que la representante legal proporcionó la Firma Electrónica Avanzada (FIEL) para efectos de la investigación. Es necesario comentar el estado en que se encuentra:

- La opinión de cumplimiento se encuentra negativa debido a que faltan las últimas dos declaraciones mensuales y las últimas dos Declaraciones Informativas de Operaciones con Terceros (DIOT) se encuentran sin presentar.
- No se ha pagado ISR desde el inicio de la empresa, ya que, al siempre presentar pérdidas fiscales en la declaración anual, el Coeficiente de Utilidad siempre ha sido de 0.0000.
- En todos los años de la empresa han existido pérdidas fiscales, debido a que se ha solventado gran parte de su operación con aportaciones de los socios a capital.
- No se encontró prueba de la existencia de las actas de asamblea donde se determinó ese aumento de capital por parte de los socios.
- Los trabajadores no están dados de alta ante el IMSS con la totalidad de su salario, solo con cierto porcentaje del mismo. El resto se paga en efectivo.
- Se presenta una gran cantidad de declaraciones complementarias en las declaraciones mensuales. Además, debido a esta práctica se generan actualizaciones y recargos constantemente.
- Las DIOT (a excepción de las últimas 2) están presentadas, sin embargo, no se tiene prueba de que estas hayan sido presentadas correctamente.

Debido a este diagnóstico inicial es que nace la inquietud por realizar un análisis a fondo del comportamiento fiscal de esta empresa. Es importante mencionar que las herramientas con las que se contarán para este análisis serán las siguientes.

-Pagos provisionales de ISR y declaraciones mensuales de impuestos.

-XML emitidos y recibidos del contribuyente.

-Declaraciones anuales e informativas.

-Recibos de nómina emitidos

Análisis financiero

Una de las problemáticas que se obtuvieron para hacer un análisis financiero más eficaz, fue la imposibilidad de acceso a la información contable, sin embargo a través de las entrevistas hechas a la representante legal y los reportes de ingresos del punto de venta, se observaron algunos de los problemas financieros de los cuales la empresa cuenta en la actualidad descritos como los siguientes:

La empresa cuenta con un nivel bajo de liquidez, ya que cuenta con algunas obligaciones pendientes de su pago, además la empresa suele utilizar todo su efectivo en el mes para el pago de insumos, sueldos u obligaciones, y por lo regular no suele tener con un fondo para emergencias.

No se cuenta con un sistema de costeo efectivo en donde se determine de manera eficaz la utilidad del negocio, tampoco se suele identificar cuáles son los gastos fijos o variables, además realiza gastos no facturados que afectan de manera fiscal.

La empresa no ha obtenido rentabilidad en toda su historia desde que fue constituida, esto debido a que el nivel de ventas es insuficiente para cubrir el nivel de gastos.

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES PRINCIPALES

El procesamiento de la información permitió detectar prácticas y problemas primordiales en las diferentes áreas de búsqueda, lo que ha sentado las bases para emitir recomendaciones con el fin de solventarlas o minimizarlas en cierta medida.

1.- Servicio al cliente

En la parte administrativa, el servicio al cliente es una parte notable, donde los tiempos son el objeto de atención, durante el análisis se pudo constatar la falta de una rutina, pues se muestra desorganización. En entrevistas al personal se denota

la necesidad de más mano de obra. En conjunción, se reciben quejas de clientes de manera constante por lo que la empresa no cobra esos servicios lo cual recae también en una pérdida de ingreso.

Recomendación: La inscripción al programa federal de “Jóvenes construyendo el futuro” con el objeto de contribuir al objeto social del programa que es la capacitación al trabajo y para la empresa atraer apoyo en el servicio, además de que no implica costo financiero pues el programa solventa sueldo y cargas sociales. Aunado a lo anterior se recomienda la elaboración de perfiles de puesto con el objeto de incluir, delimitar y asignar actividades.

2.- Punto de venta

La empresa cuenta con un punto de venta orientado al negocio de restaurantes por lo cual es una gran herramienta para el control de operaciones; sin embargo, no se le da el uso integral necesario, esta situación ha traído implicaciones importantes, como es información no confiable y operaciones registradas e informadas a destiempo.

Recomendación: La inversión en capacitación, pues esta medida supone una mejora en todas las áreas, el orden de la información proporciona seguridad, además que una sola persona de cada turno maneje el sistema y la caja, con cuentas de usuario individuales para fácil ubicación de operaciones por turno.

3.- Entradas y salidas de suministros

El pequeño inventario de suministros se ve desprotegido en el sentido de que no se tiene un control estricto de uso de los productos.

Recomendación: Realizar una planeación semanal de compras para cruzar información con el inventario de manera semanal que también se sugiere, llevar control en una hoja de procesamiento de datos, anotando el día, el uso que se le dará, quien lo usa y las cantidades, en este sentido restringir el manejo de suministros a todos los empleados, para así simplificar el control y evitar robos.

4.- Publicidad y redes sociales

En la parte de mercadotecnia, la publicidad para un negocio supone una parte esencial y al ser un lugar recreativo y en sí por el giro del negocio, la parte visual del mismo cobra aún más sentido, a las redes sociales no se les brinda el adecuado mantenimiento, las maneja una persona externa, la cual no emite factura.

Recomendación: Conferir el uso y manejo a un empleado que recibirá una compensación por ello, compartirá cuenta con el representante legal, el cual monitoreará la alimentación de éstas diariamente, el sentido de esta propuesta gira en torno a que los empleados están presentes día a día de manera que pueden presenciar momentos y acontecimientos atractivos para publicar y podrán responder en tiempo real a comentarios de clientes.

5.- Costeo de productos

En el área financiera se denota la necesidad de conocer de manera oportuna el costo de los productos, pues actualmente se maneja de una forma poco confiable y no sistemática, provocando que recursos se gasten en productos que no son rentables.

Recomendación: Implementación de un sistema de costeo orientado a detectar los productos rentables y los no rentables con el fin de dejar de ofrecer los mismos, buscar la inversión óptima de suministros y la determinación de utilidad.

6.- Acreditamiento de saldos injustificados de IVA

En el área fiscal y derivado del diagnóstico de la información, se encontró el uso de saldos para subsanar el IVA a cargo, sin embargo, derivado del cruce de información no se encuentra el sustento de esos saldos a favor para que puedan ser utilizados contra el IVA a cargo, lo cual para la empresa supone un riesgo financiero y fiscal importante.

Recomendación: Autocorregirse utilizando el principio de espontaneidad para evitar riesgos aún mayores.

7.- Afiliación de trabajadores y formalización de remuneraciones entregadas en efectivo.

En el área fiscal y muy de la mano con el área de recursos humanos, se pudo observar la existencia de un periodo de prueba de un mes para trabajadores de nuevo ingreso, donde no se otorga seguro social, además de remuneraciones que se entregan en efectivo y no se integran al recibo de nómina con lo cual se pierde su deducción, ambas situaciones pueden traer otros problemas importantes de riesgo fiscal y financiero para la empresa.

Recomendación: La afiliación inmediata de los empleados para minimizar riesgos y la formalización de las remuneraciones entregadas en efectivo mediante vales de despensa con el fin de contribuir al flujo de efectivo, pues los vales traen consigo ahorro en pago de cuotas obrero-patronales y en retención de impuestos.

8.- Aportaciones de socios al capital

En la parte fiscal también se detectó que a la fecha las aportaciones realizadas por las socias no se han formalizado, por lo cual se podrían presumir como ingresos.

Recomendación: Una asesoría para formalizar estas aportaciones y que se registren en actas, así se evita el riesgo fiscal de presunción de ingresos.

CAPITULO VI. PROPUESTA DE MEJORA FISCAL

De acuerdo al enfoque de investigación donde se establece que el propósito de la misma es brindar una propuesta que contribuya a la mejora fiscal, la propuesta enseguida descrita y derivada del diagnóstico realizado producto de la intervención, se orienta a la "Afiliación inmediata de trabajadores al IMSS y formalización de remuneraciones entregadas en efectivo, mediante vales de despensa", en un enfoque fiscal.

Propuesta: Afiliación de manera inmediata al IMSS y formalización de remuneraciones entregadas al empleado en efectivo. Importancia-riesgo-beneficio

Exposición de motivos

Las micro, pequeñas y medianas empresas, es el segmento más importante en el país en términos económicos, son los empleadores nacionales por excelencia, sin embargo día a día enfrentan una serie de dificultades que frenan su crecimiento, desde la obtención de financiamiento, hasta la presencia en redes sociales, pasando también por el tema de los empleados y la formalización en cuanto a su contratación y condiciones que marcan la permanencia en el negocio, tema de suma importancia, pues la legislación laboral y fiscal en el país tiene directrices puntuales sobre el ordenamiento en ese aspecto y no seguirlas puede hacer la diferencia en cuanto a continuar la operación de la empresa e incluso desaparecer.

Práctica común es el no afiliar al IMSS a los empleados, la mayoría de las veces éstos desconocen la situación, otros más animados por compensaciones en efectivo que se les brindan a cambio de ello, aceptan que no se les afilie y muchas situaciones similares, a su vez; también es común encontrar el desconocimiento por parte del patrón del riesgo que implican éstas prácticas para la salud de su negocio.

La empresa " Con esencia de mujer duranguense S.A. de C.V."; objeto de análisis, presenta una irregularidad en el ámbito arriba descrito, cuenta actualmente con cuatro empleados, tres afiliados al IMSS y uno en "periodo de prueba" de un mes que se afiliará hasta después de ese lapso, los tres empleados afiliados reciben sueldo semanal con su respectivo CFDI de nómina, la cual es pagada en efectivo que de acuerdo al artículo 43 del RISR es deducible, sin embargo, otro punto

importante es que la empresa brinda remuneraciones que no se manifiestan en recibo.

Siempre existe un riesgo cuando no se asegura a los empleados con el salario que en “realidad perciben”, desde las visitas a los establecimientos por las autoridades laborales que probablemente los inquieran al respecto; que, cabe mencionar, en fechas recientes derivado de la reforma en outsourcing comenzarán a hacerse más habituales, hasta un problema laboral entre patrón y empleado que provoque que éste último informe al IMSS sobre ello, situación que pareciera alejada pero sucede e incluso que por la información que en medios publica el seguro social respecto a los derechos y beneficios de cotizar con un Salario Diario Integrado (SDI) más alto, el trabajador tuviera la inquietud por ello y pudiese usar los diferentes medios de contacto que otorga el IMSS para informar irregularidades en el trabajo, cabe recalcar que los empleados están más informados hoy día.

Bajo este margen de la situación actual de la empresa, se propone la afiliación del trabajador desde el día uno de ingreso minimizando el riesgo fiscal y financiero, además de formalizar las remuneraciones en efectivo mediante la figura de los vales de despensa que trae beneficios fiscales para empleado y patrón.

Línea de Investigación

En el sentido de homologar el conocimiento profesional teórico, con el servicio práctico y a la vez proveer apoyo a la comunidad empresarial brindando una propuesta de mejora a su operación, en relación con la línea general de investigación: “Propuesta de Intervención profesional”, se proponen las acciones siguientes:

Afiliación al IMSS de los trabajadores de manera Inmediata

El giro de la empresa que es Café- restaurant y donde los empleados manifiestan realizar actividades desde atención al cliente hasta cocineros, trae consigo que día a día todo el personal este expuesto a fuego, bebidas calientes, aceites utilizados para cocinar, objetos punzocortantes o el simple hecho de una caída en el local que pudiesen provocar un riesgo de trabajo así como la posibilidad de un accidente de trayecto en camino a laborar, sin mencionar que es obligación del patrón proveer el aseguramiento de los trabajadores como lo manifiesta el artículo 12 de la LSS en

su fracción primera “Son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio, las personas que presten, en forma permanente o eventual, a otras de carácter físico o moral o unidades económicas sin personalidad jurídica, un servicio remunerado, personal y subordinado...”, al respecto, también se establece un periodo para que ello se lleve a cabo como lo establece el artículo 15 de la LSS fracción primera “Los patrones están obligados a registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto, comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de su salario y los demás datos, dentro de plazos no mayores de cinco días hábiles”.

El periodo de prueba es recurrente que lo utilicen en varias empresas y no se asegure al empleado en ese lapso, como es éste el caso, al respecto la LFT estipula en su artículo 39–A lo siguiente: “…Durante el período de prueba el trabajador disfrutará del salario, la garantía de la seguridad social y de las prestaciones de la categoría o puesto que desempeñe…” por lo que queda de manifiesto que el periodo de prueba no extingue la obligación de asegurar a un empleado, lo cual se considera un infracción, al efecto el Artículo 304-A de la LSS establece que “son infracciones a esta Ley y a sus reglamentos, los actos u omisiones del patrón o sujeto obligado… el no inscribir a sus trabajadores ante el Instituto o hacerlo en forma extemporánea…”

El impacto financiero y fiscal es considerable, pues por este acto las multas que se pueden imponer al patrón son las siguientes:

- Un crédito fiscal por: cuotas obrero-patronales con las actualizaciones y los recargos correspondientes (artículo 40- A, LSS)
- Multa de 20 a 350 UMA, actualmente 1,792.4 a 31,367 pesos (artículos 304 A, fracción II y 304 B, fracción IV, LSS), o
- Capital constitutivo, se finca cuando el patrón omite asegurar a su trabajador ante el IMSS o en caso de señalar un salario base de cotización inferior al real (artículos 77, 88, 149 y 186, LSS), o
- Una pena de prisión de tres meses a tres años, por no formular los avisos de inscripción o cuando proporcionen al IMSS datos falsos evadiendo el pago o reduciendo el importe de las cuotas obrero-patronales, en perjuicio del Instituto

o de los trabajadores, en un porcentaje de 25 % o más de la obligación fiscal (artículo 311, fracción I, LSS)

Se puede suponer que la empresa utiliza el no asegurar a un empleado como medio de ahorro, sin embargo, el riesgo se denota mayor. Enseguida, se muestra un resumen de las cuotas obrero-patronales pagadas actualmente.

Tabla 10

Cuotas obrero-patronales que actualmente paga la empresa

Cuotas obrero patronales que actualmente se pagan												
	SBC	IMSS parte patronal	IMSS parte obrera	**Total IMSS mensual**	RCV parte patronal	RCV parte obrera	**Total RCV bimestral**	INFONAVIT parte patronal	INFONAVIT parte obrera	**Total INFONAVIT bimestral**	**Total parte patronal**	**Total parte obrera**
Empleado Uno	173.00	$ 807.98	$ 64.88	$ 872.86	$ 552.39	$ 120.67	$ 673.06	$ 536.30		$ 536.30	$ 1,896.67	$ 185.55
Empleado Dos	173.00	$ 807.98	$ 64.88	$ 872.86	$ 552.39	$ 120.67	$ 673.06	$ 536.30		$ 536.30	$ 1,896.67	$ 185.55
Empleado tres	173.00	$ 807.98	$ 64.88	$ 872.86	$ 552.39	$ 120.67	$ 673.06	$ 536.30		$ 536.30	$ 1,896.67	$ 185.55
Empleado cuatro	173.00	$ 807.98	$ 64.88	$ 872.86	$ 552.39	$ 120.67	$ 673.06	$ 536.30		$ 536.30	$ 1,896.67	$ 185.55
	Total	$ 3,231.92	$ 259.52	**$ 3,491.44**	$ 2,209.56	$ 482.68	**$ 2,692.24**	$ 2,145.20	$ -	**$ 2,145.20**	**$ 7,586.68**	**$ 742.20**

Nota, fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Costo actual mensual de asegurar a un trabajador según sueldos de la empresa

Cuotas obrero-patronales que actualmente se pagan					
Plantilla	**SBC**	IMSS mensual parte patronal	RCV Mensual parte patronal	INFONAVIT mensual parte patronal	Total
Empleado Uno	173.00	807.98	276.20	268.15	1,352.33
Empleado Dos	173.00	807.98	276.20	268.15	1,352.33
Empleado tres	173.00	807.98	276.20	268.15	1,352.33
Empleado cuatro	173.00	807.98	276.20	268.15	1,352.33
Total		$ 3,231.92	$ 1,104.78	$ 1,072.60	$ 5,409.30

Nota, fuente: Elaboración propia

El salario base de cotización es el mismo para todos los empleados, la tabla anterior totaliza la parte patronal en su parte mensual de IMSS, RCV e INFONAVIT por lo tanto el ahorro de no asegurar al cuarto trabajador al empezar a laborar se infiere es de $1,352.33 pesos, que es lo que corresponde pagar por un trabajador.

Al respecto se propone evaluar el riesgo de esta práctica y minimizarlo para evitar cargas fiscales mayores que afectarían considerablemente a la empresa, crear un fondo donde se guarden cantidades pequeñas destinadas al pago del seguro social y no afectar en cuantía el flujo de efectivo.

Implantación de proceso ordenado para futuras contrataciones de personal.

La estructura del proceso para conseguir la formalización y orden planteado es el siguiente:

Elaborar contrato de trabajo por mes de prueba

El contrato de trabajo además de ser una obligación manifestada en el artículo 24 de la LFT que expresa "las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte"

Constituye; además, para el empresario una herramienta importante de protección de igual manera para el trabajador se percibe como un documento que brinda seguridad.

Asegurar al empleado de manera inmediata

Terminado el mes de prueba; si el empleado se queda, elaborar contrato de trabajo por tiempo indeterminado.

*****En cuanto al personal que labora actualmente se sugiere aplicar de inmediato los puntos faltantes de los arriba mencionados.

Formalización de remuneraciones entregadas al empleado en efectivo

Derivado de no asegurar a un empleado sucede que tampoco se timbra el sueldo, por lo que la deducción para ISR de esas remuneraciones se pierde, que si bien no son cantidades grandes no se acumulan para dicho efecto.

El salario diario de todos los empleados es de $165.52 pesos, reciben el sueldo en periodo semanal, en efectivo, además de que se les otorga como incentivos bono de puntualidad a todos y compensación en efectivo a los encargados de turno, pero sin incluirse en recibo de nómina como sigue:

Tabla 12

Incentivos semanales otorgados a los empleados en efectivo

Incentivos semanales otorgados a los empleados en efectivo				
Puesto: Mesero/Cocinero/Barista	Bono de Puntualidad	Compensación encargado de turno	Total semanal	Total mensual
Empleado Uno	100.00	200.00	300.00	1,200.00
Empleado Dos	100.00	200.00	300.00	1,200.00
Empleado tres	100.00		100.00	400.00
Empleado cuatro	100.00		100.00	400.00
total			$800.00	$3,200.00

Nota, fuente: Elaboración propia

El desembolso por estos conceptos se hace sin ningún beneficio fiscal, por lo tanto, se propone formalizar la entrega de estas aportaciones mediante la figura de vales de despensa, pues de integrarlos al salario el monto de aportación al seguro social se incrementaría, además de ser objeto de retención de ISR para el empleado y el objetivo es contribuir un poco al flujo de efectivo de la empresa, para demostrar el beneficio se muestra la situación actual de la empresa en cuanto al manejo de las remuneraciones, lo que pasaría si los bonos de puntualidad y la compensación se integran al recibo del empleado y por último, el beneficio que suponen los vales de despensa, todos los cálculos se realizan con las tablas de ISR y subsidio vigentes.

Situación actual

A continuación, se presenta una tabla de resumen de las cuotas obrero-patronales que se pagan actualmente, (se integra para el cálculo el cuarto trabajador con el fin de mostrar el beneficio futuro, una vez que esté dado de alta ante el instituto), se muestra además el cálculo de retenciones del sueldo percibido.

Tabla 13

Cuotas obrero-patronales que actualmente se pagan

Cuotas obrero patronales que actualmente se pagan												
	SBC	IMSS parte patronal	IMSS parte obrera	**Total IMSS mensual**	RCV parte patronal	RCV parte obrera	**Total RCV bimestral**	INFONAVIT parte patronal	INFONAVIT parte obrera	**Total INFONAVIT bimestral**	**Total parte patronal**	**Total parte obrera**
Empleado Uno	173.00	$ 807.98	$ 64.88	$ 872.86	$ 552.39	$ 120.67	$ 673.06	$ 536.30		$ 536.30	$ 1,896.67	$ 185.55
Empleado Dos	173.00	$ 807.98	$ 64.88	$ 872.86	$ 552.39	$ 120.67	$ 673.06	$ 536.30		$ 536.30	$ 1,896.67	$ 185.55
Empleado tres	173.00	$ 807.98	$ 64.88	$ 872.86	$ 552.39	$ 120.67	$ 673.06	$ 536.30		$ 536.30	$ 1,896.67	$ 185.55
Empleado cuatro	173.00	$ 807.98	$ 64.88	$ 872.86	$ 552.39	$ 120.67	$ 673.06	$ 536.30		$ 536.30	$ 1,896.67	$ 185.55
	Total	$ 3,231.92	$ 259.52	**$ 3,491.44**	$ 2,209.56	$ 482.68	**$ 2,692.24**	$ 2,145.20	$ -	**$ 2,145.20**	**$ 7,586.68**	**$ 742.20**

Nota, fuente: elaboración propia

Tabla 14

Cálculo ISR de sueldos y salarios, percepción actual incluida en recibo de todos los empleados

Cálculo ISR de sueldos y salarios, percepción actual incluida en recibo de todos los empleados		
Sueldos	Salario Diario 165.52 * 7=	1,158.64
Prima dominical	Salario Diario 165.52 * 25%=	41.38
Ingreso Gravable		1,158.64
-	Límite inferior	148.41
=	Diferencia	1,010.23
x	Tasa	6.40%
=	Impuesto Marginal	64.65
+	Cuota fija	2.87
=	Impuesto previo	67.52
-	Subsidio al empleo calculado	74.83
=	Impuesto a retener	0
	Ingreso	1,200.02
+	Subsidio a entregar al empleado	7.31
-	ISR a retener	0
-	IMSS	28.76
	Neto a pagar	$1,178.57

Nota, fuente: Elaboración propia

Como se observa con la suma de las percepciones del salario diario y la prima dominical (que para efectos de cálculo presente y posteriores solo se considera un

domingo trabajado) al empleado no se le retiene ISR, pues aún está en el margen donde le corresponde subsidio al empleo, en este caso 7.31 pesos.

Tabla 15

Total percepciones recibidas semanalmente

Empleado	Sueldo en recibo	Bono de puntualidad	Compensación	Total
Empleado uno	1,178.57	100.00	200.00	1,478.57
Empleado dos	1,178.57	100.00	200.00	1,478.57
Empleado tres	1,178.57	100.00		1,278.57
Empleado cuatro	1,178.57	100.00		1,278.57
Total	$4,714.28	$400.00	$400.00	$5,514.28

Nota, fuente: Elaboración propia

Después de mostrar el manejo actual de las remuneraciones, de debe evaluar la mejor manera de seguir brindando estos apoyos al empleado, incrementando en menor cantidad el dinero desembolsado por la empresa. Al formalizar las remuneraciones que se brindan “por fuera” éstas se deben incluir en el recibo de nómina para poder deducirlas, para tal efecto se debe analizar la ley del IMSS y la ley del ISR para ver las implicaciones que conlleva que según lo estipulado integrarán al salario base de cotización.

Efecto de integrar los bonos y la compensación al recibo de nómina

Bono de puntualidad: de acuerdo al artículo 27 de la Ley del Seguro Social nos menciona que el Salario Base de Cotización (SBC) se integra por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad que se entregue al trabajador en remuneración a su trabajo.

Pero la fracción VII del mismo artículo nos menciona que los premios por asistencia y puntualidad se excluyen como integrantes del Salario Base de Cotización (SBC), siempre y cuando no rebasen el 10% del mismo:

SBC 173.00 * 10%= 17.30 importe exento
100 pesos por semana /7 días=14.29 bono de puntualidad diario

El importe del bono de puntualidad diario no rebasa el importe exento, por lo cual no se integraría al salario base de cotización.
Ya que no están regulados por la LFT, no existen criterios que determinen cómo se conceden, así que llevar controles de asistencia y puntualidad, servirá para acreditar ante el IMSS la naturaleza de los conceptos concedidos a los colaboradores en caso de revisión y evitar que sean considerados como un salario disfrazado.

En cuanto al ISR, los premios de puntualidad son gravados al 100% y deben de pagar este impuesto. Sin embargo, son 100% deducibles para la empresa. En la norma 40/ISR/N del Anexo 7 de la Miscelánea Fiscal para 2021 menciona “Premios por asistencia y puntualidad, no son prestaciones de naturaleza análoga a la previsión social” esto quiere decir que dichos premios son otorgados como un estímulo, pero no tienen la finalidad de hacer frente a una contingencia futura y tampoco son concedidos de manera general.

Compensación

La compensación según el artículo 27 de la ley del seguro social es un concepto que debe integrarse al salario base de cotización, pues el mismo establece, como se mencionó anteriormente que el Salario Base de Cotización (SBC) se integra por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad que se entregue al trabajador en remuneración a su trabajo y ya que dentro de los pagos que se excluyen como integrantes del salario base no se mencionan, se deduce que se deben integrar al mismo.

En este sentido estaríamos hablando de un salario mixto pues está compuesto por elementos fijos y variables, esto es por aquéllos de monto previamente conocido y aquéllos cuya cuantificación depende de la realización de acontecimientos futuros tal como lo manifiesta el artículo 30 de la ley del SS donde se dice que “…para

determinar el salario base de cotización cuando además de los elementos fijos del salario el trabajador percibiera regularmente otras retribuciones periódicas de cuantía previamente conocida, éstas se sumarán a dichos elementos fijos;

En su fracción III establece que en los casos en que el salario de un trabajador se integre con elementos fijos y variables, se considerará de carácter mixto, por lo que, para los efectos de cotización, se sumará a los elementos fijos el promedio obtenido de los variables". Para determinar el promedio de variables se sumarán las obtenidas en el bimestre anterior al de la presentación de modificación de SBC y se dividirá entre los días de salario devengado en ese período (días del bimestre menos ausencias e incapacidades).

Tabla 16

Calculo del nuevo salario base de cotización, empleado uno

Empleado uno	
Determinación de la parte variable a integrar al SBC	
Prima dominical (un domingo)	41.38
Compensación (200 por semana)	1,600.00
Total percepciones variables por bimestre	1,641.38
Días del bimestre (septiembre-octubre)	61
Parte a integrar al SBC	26.91

Nota, fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Nuevo salario base de cotización empleado uno

Salario base de cotización	parte variable	salario mixto (nuevo SBC)
173.00	26.91	199.91

Nota, fuente: Elaboración propia

Tabla 18

Cálculo del nuevo salario base de cotización, empleado tres

Empleado tres	
Determinación de la parte variable a integrar al SBC	
Prima dominical (un domingo)	41.38
Compensación	0
Total por bimestre	41.38
Días del bimestre (septiembre-octubre)	61
Parte a integrar al SBC	0.68

Nota, fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Nuevo salario base de cotización empleado tres

Salario base de cotización	Parte variable	Salario mixto (nuevo SBC)
173.00	0.68	173.68

Nota, fuente: Elaboración propia

Una vez que se determinan los nuevos salarios base de cotización, se está al artículo 34, fracción III de la LSS cuando se modifiquen los salarios mixtos se considerará lo siguiente, según el cambio en los elementos, si son en los variables dentro de los primeros cinco días hábiles de los meses de enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre, como es éste el caso.

En cuanto a ISR al no mencionarse en el artículo 93 de la ley del ISR como un ingreso exento, la compensación tendrá la naturaleza del salario y se gravará al 100%

Bajo este escenario se muestra el cálculo de un recibo de nómina para mostrar el efecto en el ISR y las cotizaciones a pagar al IMSS con la integración de dichos conceptos.

Tabla 20

Cálculo de retención de ISR en recibo de nómina, empleado uno

Cálculo ISR de sueldos y salarios, empleado uno		
Sueldos	Salario Diario 165.52 * 7=	1,158.64
Prima dominical	Salario Diario 165.52 * 25%=	41.38
Bono de puntualidad	100.00	100.00
Compensación	200.00	200.00
Ingreso Gravable		1,458.64
-	Límite inferior	1,259.73
=	Diferencia	198.91
x	Tasa	10.88%
=	Impuesto Marginal	21.64
+	Cuota fija	73.99
=	Impuesto previo	95.63
-	Subsidio al empleo calculado	58.38
=	Impuesto a retener	37.25
	Ingreso	1,500.02
+	Subsidio a entregar al empleado	0
-	Impuesto a retener	37.25
-	IMSS	33.24
=	Neto a pagar	$1,429.53

Nota, fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Cálculo de retención de ISR en recibo de nómina, empleado tres

Cálculo ISR de sueldos y salarios, empleado tres		
Sueldos	Salario Diario 165.52 * 7=	1,158.64
Prima dominical	Salario Diario 165.52 * 25%=	41.38
Bono de puntualidad	100.00	100.00
Compensación		
Ingreso Gravable		1,258.64
-	Límite inferior	148.41
=	Diferencia	1,110.23
x	Tasa	6.40%
=	Impuesto Marginal	71.05
+	Cuota fija	2.87
=	Impuesto previo	73.92
-	Subsidio al empleo calculado	67.83
=	Impuesto a retener	6.09
	Ingreso	1,300.02
+	Subsidio a entregar al empleado	0
-	Impuesto a retener	6.09
-	IMSS	28.87
=	Neto a pagar	$1,265.06

Nota, fuente: Elaboración propia

Tabla 22

Total de percepciones recibidas semanales

Empleado	Sueldo en recibo
Empleado uno	1,429.53
Empleado dos	1,429.53
Empleado tres	1,265.06
Empleado cuatro	1,265.06
Total	$5,389.18

Nota, fuente: Elaboración propia

Tabla 23

Cuotas obrero-patronales con el nuevo salario base de cotización

	SBC	IMSS parte patronal	IMSS parte obrera	**Total IMSS mensual**	RCV parte patronal	RCV parte obrera	**Total RCV bimestral**	INFONAVIT parte patronal	INFONAVIT parte obrera	**Total INFONAVIT bimestral**	**Total parte patronal**	**Total parte obrera**
Empleado Uno	199.91	$ 848.33	$ 74.96	$ 923.29	$ 638.31	$ 139.44	$ 777.75	$ 619.72		$ 619.72	$ 2,106.36	$ 214.40
Empleado Dos	199.91	$ 848.33	$ 74.96	$ 923.29	$ 638.31	$ 139.44	$ 777.75	$ 619.72		$ 619.72	$ 2,106.36	$ 214.40
Empleado tres	173.68	$ 808.98	$ 65.14	$ 874.12	$ 554.56	$ 121.14	$ 675.70	$ 538.41		$ 538.41	$ 1,901.95	$ 186.28
Empleado cuatro	173.68	$ 808.98	$ 65.14	$ 874.12	$ 554.56	$ 121.14	$ 675.70	$ 538.41		$ 538.41	$ 1,901.95	$ 186.28
	Total	$ 3,314.62	$ 280.20	**$ 3,594.82**	$ 2,385.74	$ 521.16	**$ 2,906.90**	$ 2,316.26	$ -	**$ 2,316.26**	**$ 8,016.62**	**$ 801.36**

Nota, fuente: Elaboración propia

En esta tabla se puede ver el aumento en las cuotas obrero-patronales además de que el pago al trabajador disminuye por la retención de ISR y el aumento en la retención del IMSS, como se observa en la figura anterior de las percepciones recibidas semanalmente.

Propuesta de formalización con vales de despensa

El artículo 27 de la ley del seguro social establece que "… se excluyen como integrantes del salario base de cotización, dada su naturaleza, los siguientes conceptos…

fracción VI: Las despensas en especie o en dinero, siempre y cuando su importe no rebase el cuarenta por ciento del salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal (ahora usada como referencia la UMA)

La prestación se propone que sea mensual y que integre todas las percepciones que se le dan al empleado en efectivo y no se incluyen en recibo, por lo cual para calcular el tope que no se integra al salario base de cotización tenemos:

UMA 2021 = 89.62

89.62*40% = 35.84

35.84*30= 1,075.20 pesos que no se integran al salario base de cotización

Tabla 24

Percepciones recibidas semanales en efectivo

Empleado	Bono de puntualidad	Compensación	Total semanal	Total mensual
Empleado uno	100.00	200.00	300.00	1,200.00
Empleado dos	100.00	200.00	300.00	1,200.00
Empleado tres	100.00		100.00	400.00
Empleado cuatro	100.00		100.00	400.00
Total	$400.00	$400.00	$800.00	$3,200.00

Nota, fuente: Elaboración propia

El trabajador uno al igual que el trabajador dos reciben mensualmente 1,200 pesos y rebasa la parte exenta que no integrara al salario base de cotización.

Por lo cual la parte que si integrará al salario base de cotización es:

1,200.00- 1,075.20=124.80 mensual 124.80*2= 249.60 bimestral

Tabla 25

Determinación de la parte variable a integrar al SBC, empleado uno

Empleado uno	
Determinación de la parte variable a integrar al SBC	
Prima dominical (un domingo en el bimestre)	41.38
Vales de despensa (en un bimestre)	249.60
Total percepciones variables por bimestre	290.98
Días del bimestre (septiembre-octubre)	61
Parte a integrar al SBC	4.77

Nota, fuente: Elaboración propia

Tabla 26

Nuevo salario base de cotización, empleado uno

Salario base de cotización	Parte variable	Salario mixto (nuevo SBC)
173.00	4.77	177.77

Nota, fuente: Elaboración propia

Tabla 27

Determinación de la parte variable a integrar al SBC, empleado tres

Empleado tres	
Determinación de la parte variable a integrar al SBC	
Prima dominical (un domingo)	41.38
Vales de despensa	0
Total por bimestre	41.38
Días del bimestre (septiembre-octubre)	61
Parte a integrar al SBC	0.68

Nota, fuente: Elaboración propia

Tabla 28

Nuevo salario base de cotización empleado tres

Salario base de cotización	Parte variable	Salario mixto (nuevo SBC)
173.00	0.68	173.68

Nota, fuente: Elaboración propia

Tabla 29

Cuotas obrero-patronales con los salarios base de cotización con vales de despensa

Cuotas obrero patronales con los salario base de cotizacion con vales de despensa												
	SBC	IMSS parte patronal	IMSS parte obrera	**Total IMSS mensual**	RCV parte patronal	RCV parte obrera	**Total RCV bimestral**	INFONAVIT parte patronal	INFONAVIT parte obrera	**Total INFONAVIT bimestral**	**Total parte patronal**	**Total parte obrera**
Empleado Uno	177.77	$ 815.13	$ 66.66	$ 881.79	$ 567.61	$ 123.99	$ 691.60	$ 551.09		$ 551.09	$ 1,933.83	$ 190.65
Empleado Dos	177.77	$ 815.13	$ 66.66	$ 881.79	$ 567.61	$ 123.99	$ 691.60	$ 551.09		$ 551.09	$ 1,933.83	$ 190.65
Empleado tres	173.68	$ 808.98	$ 65.14	$ 874.12	$ 554.56	$ 121.14	$ 675.70	$ 538.41		$ 538.41	$ 1,901.95	$ 186.28
Empleado cuatro	173.68	$ 808.98	$ 65.14	$ 874.12	$ 554.56	$ 121.14	$ 675.70	$ 538.41		$ 538.41	$ 1,901.95	$ 186.28
	Total	$ 3,248.22	$ 263.60	**$ 3,511.82**	$ 2,244.34	$ 490.26	**$ 2,734.60**	$ 2,179.00	$ -	**$ 2,179.00**	**$ 7,671.56**	**$ 753.86**

Nota, fuente: Elaboración propia

En la tesis de jurisprudencia 2a./J.39/97, la Segunda Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación resolvió que los vales de despensa deben considerarse como gastos de previsión social, para efectos de su deducción en el ISR.

El artículo 27 fracción XI de la ley del ISR establece que, Las deducciones autorizadas deberán reunir los siguientes requisitos:" …Tratándose de vales de despensa otorgados a los trabajadores, serán deducibles siempre que su entrega se realice a través de los monederos electrónicos que al efecto autorice el Servicio de Administración Tributaria"

El artículo 93, fracciones VIII y IX de la Ley del ISR, señala que no se pagará dicho impuesto por la obtención de ingresos por concepto de subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas, y otras prestaciones de previsión social, de naturaleza análoga, que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o por contratos de trabajo, así como por erogaciones que realice el patrón por concepto de previsión social establecida en el artículo 7, quinto párrafo de la Ley de referencia.

El artículo 93 en su penúltimo párrafo nos marca la exención

"La exención aplicable a los ingresos obtenidos por concepto de prestaciones de previsión social…se limitará hasta un salario mínimo general del área geográfica del contribuyente, elevado al año…", calculado el tope en UMA quedaría 2,724.45 pesos.

Los vales de despensa deberán incluirse en recibo de nómina.

Tabla 30

Cálculo de ISR en recibo de nómina con vales de despensa, empleado uno

Cálculo ISR de sueldos y salarios, empleado uno		
Sueldos	Salario Diario 165.52 * 7=	1,158.64
Prima dominical	Salario Diario 165.52 * 25%=	41.38
Vales de despensa	1,200.00	1,200.00
Ingreso Gravable		1,158.64
-	Límite inferior	148.41
=	Diferencia	1,010.23
x	Tasa	6.40%
=	Impuesto Marginal	64.65
+	Cuota fija	2.87
=	Impuesto previo	67.52
-	Subsidio al empleo calculado	74.83
=	Impuesto a retener	0
	Ingreso	2,400.02
+	Subsidio a entregar al empleado	7.31
-	Impuesto a retener	0
-	IMSS	29.55
=	Neto a pagar	$2,377.78

Nota, fuente: Elaboración propia

El empleado uno y dos, que son quienes obtienen $1,200 pesos de vales, estarían recibiendo esta cantidad en su recibo la última semana del mes.

Tabla 31

Cálculo de ISR en recibo de nómina con vales de despensa, empleado tres

Cálculo ISR de sueldos y salarios, empleado tres		
Sueldos	Salario Diario 165.52 * 7=	1,158.64
Prima dominical	Salario Diario 165.52 * 25%=	41.38
Vales de despensa	400,00	400.00
Ingreso Gravable		1,158.64
-	Límite inferior	148.41
=	Diferencia	1,010.23
x	Tasa	6.40%
=	Impuesto Marginal	64.65
+	Cuota fija	2.87
=	Impuesto previo	67.52
-	Subsidio al empleo calculado	74.83
=	Impuesto a retener	0
	Ingreso	1,600.02
+	Subsidio a entregar al empleado	7.31
-	Impuesto a retener	0
-	IMSS	28.87
=	Neto a pagar	$1,578.46

Nota, fuente: Elaboración propia

El empleado tres y cuatro, que son quienes tendrían 400 pesos de vales, estarían recibiendo esta cantidad la última semana del mes.

Tabla 32

Beneficio en pago de cuotas obrero-patronales con vales de despensa

Beneficio en pago de cuotas obrero patronales								
Empleados	Integrando las remuneraciones al salario base de cotización			Con vales de despensa			Ahorro cuotas mensual	Ahorro bimestral
	Total IMSS mensual	Total RCV bimestral	Total INFONAVIT bimestral	Total IMSS mensual	Total RCV bimestral	Total INFONAVIT bimestral		
Empleado uno	923.29	777.75	619.72	881.79	691.6	551.09	41.5	196.28
Empleado dos	923.29	777.75	619.72	881.79	691.6	551.09	41.5	196.28
Empleado tres	874.12	675.7	538.41	874.12	675.7	538.41	0	0
Empleado cuatro	874.12	675.7	538.41	874.12	675.7	538.41	0	0
total	$3,594.82	$2,906.90	$2,316.26	$3,511.82	$2,734.60	$2,179.00	$83.00	$392.56

Nota, fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior puede visualizarse el ahorro utilizando los vales de despensa, el cual será más notable al bimestre; sin embargo, el ahorro está presente desde su instauración.

Tabla 33

Beneficios en retención de ISR e IMSS para los empleados

Beneficios en retención de ISR e IMSS para los empleados								
Empleados	Integrando las remuneraciones al recibo de nómina (por semana)			Con vales de despensa (por semana)			Ahorro semanal	Ahorro mensual
	Retención de ISR	Retención IMSS	Total retenciones	Retención de ISR	Retención IMSS	Total retenciones		
Empleado uno	37.25	33.24	70.49	0.00	29.55	29.55	40.94	163.76
Empleado dos	37.25	33.24	70.49	0.00	29.55	29.55	40.94	163.76
Empleado tres	6.09	28.87	34.96	0.00	28.87	28.87	6.09	24.36
Empleado cuatro	6.09	28.87	34.96	0.00	28.87	28.87	6.09	24.36
total	$86.68	$124.22	$210.90	$0.00	$116.84	$116.84	$94.06	$376.24

Nota, fuente: Elaboración propia

Al totalizar la situación actual de la empresa, la opción de integrar al recibo de nómina el total de las percepciones y la propuesta de vales de despensa se observa que la cantidad a pagar y a retener con los vales es menor que si se hiciera de la segunda manera.

Beneficios de la propuesta

Se propone brindar todas las percepciones que se dan actualmente mediante vales de despensa de manera mensual, por los beneficios directos al flujo de efectivo, como son:

- Minimizar la afectación en cuanto al ISR y el IMSS al trabajador
- Minimizar el aumento de pago de las cuotas obrero-patronales
- Minimizar el aumento por consiguiente del Impuesto sobre nómina
- Deducir en un 53% o 47% sobre el ISR los pagos realizados, que actualmente no se deducen al no estar formalizados
- Establecer un margen considerable de beneficio a futuro para la empresa cuando decida aumentar las remuneraciones a los trabajadores, pues los hará mediante este medio de vales de despensa, que como se notó en los escenarios planteados no es lo mismo integrar al SBC 26.91 pesos que 4.77 pesos en el caso del empleado uno y dos que reciben 1,200 pesos de prestaciones. Se hace notar también que los empleados que reciben 400 pesos en vales de despensa tendrán un margen de un poco más de 600 pesos para aumentarlos, sin que les cause retención de IMSS y el patrón pague cuotas obrero-patronales, ya que para que se le retenga ISR el margen de exención es mayor.

Este último punto se considera fundamental ya que quizá las cantidades concedidas actualmente puedan ser pequeñas y el beneficio también lo sea, pero se busca que el beneficio perdure y el modelo pueda ser utilizado cuando la capacidad de la empresa permita brindar más apoyo monetario al trabajador.

Costo de implementación de vales de despensa

El servicio de vales de despensa lo brindan empresas autorizadas por el Servicio de Administración Tributaria, como monedero electrónico.

Se realizó una comparación de precios actuales de proveedores de este servicio, en puntos como la facilidad en cuanto al proceso y la aceptación de los vales de despensa por los comercios, se establece que la empresa Sodexo Motivation Solutions México, S.A. de C.V. es la mejor opción, en lo referente también a costos del proceso.

En referencia a este último punto existe desde luego, una inversión inicial para empezar con este servicio, además de cumplir con una serie de requisitos para contratarlo como son los siguientes:

Realizar un contrato de prestación de servicios, donde además se pedirá adjuntar los siguientes documentos:

Acta constitutiva.

Poder notarial.

Comprobante bancario no mayor a 3 meses.

Constancia al RFC.

IFE del representante Legal.

Comprobante de domicilio.

Una vez realizado este proceso se debe realizar el registro en la página principal de la compañía con el fin de crear una cuenta para en ese espacio administrar el servicio.

El servicio implica también un costo mensual, es decir una comisión por el servicio.

Vales a comprar mensual: 3,200 pesos

Comisión 1.7% más IVA= 63.10

Ver Anexo 5 Cotización servicio vales de despensa

Tabla 34

Ahorro neto en pago de cuotas obrero-patronales después del pago de la comisión por la compra de vales de despensa

Empleados	Ahorro en cuotas IMSS mensual	Ahorro en cuotas bimestral
Empleado uno	41.5	196.28
Empleado dos	41.5	196.28
Empleado tres	-	-
Empleado cuatro	-	-
total	83	392.56
Comisión vales	63.1	63.1
Ahorro neto	$19.90	$329.46

Nota, fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que por todos los servicios pagados se otorga factura la cual podrá deducirse.

Con los vales de despensa se brinda mayor bienestar a los colaboradores, además que es un método para motivar la productividad y se ahorra en gastos empresariales.

CONCLUSIONES

La información obtenida del proceso de intervención, emitió una radiografía del interior del negocio permitiendo sustentar la necesidad y la utilidad del mencionado proceso; pues, aunque la empresa cuenta con buenos productos de servicio y una buena ubicación, la parte administrativa y contable no cuenta con solidez suficiente ni funcionalidad práctica para el desarrollo del negocio.

Bajo los preceptos arriba descritos, se puede concluir que las recomendaciones derivadas del diagnóstico de la información contribuirán a la mejora de la rentabilidad, aporte al flujo de efectivo, disminución de riesgos financieros y fiscales, así como a elevar la confiabilidad durante la toma de decisiones.

Como marco general, se puede concluir que la empresa tiene un problema de liquidez importante, pues se trabaja para pagar obligaciones, además de fundamentalmente necesitar una figura de orden y autoridad presente día a día, para fijar y delimitar el curso de las acciones cotidianas. Aunque con el relajamiento de las restricciones por la pandemia se prevé aumento en las ventas y se pretende que con las recomendaciones en el área de redes sociales y atención al cliente se dinamice la difusión, la administración también necesita reconsiderar la importancia de la inversión en capacitación al personal para el manejo del punto de venta y la correcta administración de suministros.

El sentido fiscal de la presente propuesta fue concebido con el objeto de aportar un poco al flujo de efectivo, a minimizar el riesgo y que los beneficios sean utilizados mientras la legislación fiscal vigente lo permita.

En síntesis, se propone a la empresa formalizar la parte del personal y mejorar su control interno para fortalecer su estructura, ya que de todos los componentes que ensamblan la misma, surge la información que delimita las acciones a seguir y alimenta la parte contable; así que, la calidad de la misma dependerá del orden y la eliminación de ciertas prácticas aprendidas que no permiten que los procesos se enlacen correctamente, pudiendo provocar incurrir en errores u omisiones que tengan un importante costo fiscal y financiero.

BIBLIOGRAFÍA

Almanza, Calderón y Vargas. (2018). Teorías Clásicas de las Organizaciones y el Gung Ho. Revista Científica "Visión de Futuro", 22 (1), 1-18. [Fecha de Consulta 30 de Abril de 2021]. ISSN: 1669-7634. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959311001

Aria, R. (2009). Análisis e Interpretación de los Estados Financieros. Av. Río Churubusco 385, Col. Pedro María Anaya C.P. 03340, México D.F. Editorial trillas S.A. de C.V.

Calancha M. (2013). Microeconomía y Macroeconomía. La Paz Bolivia MILUZ Impresiones Gráficas ISBN: 978-99954-2-598-2 p.p. 67, 69, 70, 74.

Carmona C. (2018). ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones? Revista Científica Anfibios 1 (1), 71-79, [Fecha de Consulta 26 de Septiembre de 2021] https://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/20/16

Código Fiscal de la Federación (2021). Art. 28 31 de Julio de 2021 (México).

Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (2020). *Normas de Información Financiera.* https://imcp.org.mx/

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 31 Fracción IV, 2021 (México)

Cruz F. (2021). FCA- UNAM. Análisis e interpretación de estados financieros. l.c. y Mtro. Francisco Javier Cruz Ariza. Diplomado en finanzas. Docplayer.es [Fecha de Consulta 29 de Septiembre de 2021] Disponible en: https://docplayer.es/6365838-Fca-unam-analisis-e-interpretacion-de-estados-financieros-l-c-y-mtro-francisco-javier-cruz-ariza-diplomado-en-finanzas.html

Gálvez-Albarracín, Hernández-Fernández, y Molina-Morejón, (2016). Departamentalización e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. Revista Venezolana de Gerencia, 21 (74), 272-287. [Fecha de

Consulta 26 de Septiembre de 2021]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29046685007

Guajardo G. (2008). Contabilidad financiera. Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Pisos 16 y 17, Colonia Desarrollo Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón C.P. 01376, México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. p.p. 5, 7, 149, 151, 158

INEGI (2015). Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2015/#Documentacion

Koontz H. & Weihrich H. Elementos de administración, un enfoque internacional y de innovación. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. p. 5.

Krugman P., Wells R. & Graddy K. (2008) Fundamentos de Economía. Loreto, 13-15. Local B, C.P. 08029 Barcelona, España: Editorial Reverté S.A. p. 5

Lara E. (1994). Primer curso de contabilidad. Av. Río Churubusco 385, Col. Pedro María Anaya C.P. 03340, México D.F. Editorial Trillas S. A. de C. V. p.9.

Larrosa, Cruz y Sayay (2020). Las tendencias de la organización empresarial. Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicación Técnico-Tecnológicas, 56-63. [Fecha de Consulta 26 de Septiembre de 2021]. ISSN 2600-5832. Disponible en: https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/215/279

Larroulet C. & Mochón F. (1995). Economía. España: McGraw-Hill/Interamericana de España ISBN 84-481-1718-2 p. 5.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (2021). Art. 31 Fracc. III. 20 de Octubre de 2021. (México).

Méndez M. (2005). Los sistemas contables y su relación con la economía. Anuario Jurídico y Económico Escurialense 38, 409-424. [Fecha de Consulta 26 de Septiembre de 2021]. ISSN: 1133-3677 https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/108350

Milan Kubr. (2004): La consultoría de empresa, Guía para la profesión. Editorial Limusa, Noriega Editores. México D.F. p.25

Morales Y. (2019). México ocupa el último sitio en recaudación tributaria entre los países de la OCDE. El Economista. [Fecha de Consulta 29 de Septiembre de 2021]. Disponible en: https://www.eleconomista.com.mx/economia/Mexico-ocupa-el-ultimo-sitio-en-recaudacion-tributaria-entre-los-paises-de-la-OCDE-20191205-0041.html

Moreno, A. (2012). Estrategias Financieras. Universidad Nacional Experimental [Fecha de Consulta 29 de Septiembre de 2021]. Disponible en: https://es.scribd.com/presentation/95808845/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS

Mul J. (2011). Planeación Fiscal. Revista Contaduría Pública IMCP. [Fecha de Consulta 29 de Septiembre de 2021] https://contaduriapublica.org.mx/2011/05/06/planeacion-fiscal/

Muñoz J. (2008). Contabilidad Financiera. Ribera del Loira 28, C.P. 28042, Madrid, España: Pearson Educación S. A. p.p. 33, 40

Palomo, M. (2016). Tipos de consultoría. Palomo.net. [Fecha de Consulta 29 de Septiembre de 2021]. Disponible en: http://palomo.net/exactamente-tipos-consultoria/

Perdomo, A. (2002). Elementos básicos de administración financiera. Corporativo Santa Fe Av. Santa Fe, núm. 505, piso 12 Col. Cruz Manca, Santa Fe C.P. 05349, México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc. p.35

Pérez, J. (2018). Bases para implementar una consultoría económica, financiera y de gestión para las MiPyMES. Revista Finnova: Investigación e Innovación Financiera Y Organizacional 3 (5), 51-59. [Fecha de Consulta 29 de Septiembre de 2021]. ISSN: 2462-9758 Disponible en: http://revistas.sena.edu.co/index.php/finn/article/view/1491/1665

Pinto M. (2012). Desarrollo Organizacional. Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México. Red Tercer Milenio S.C. p.12.

Procuraduría para la Defensa del Contribuyente. (2021) Cápsulas de cultura contributiva. Prodecon.gob.mx [Fecha de Consulta 29 de Septiembre de 2021]. Disponible en: https://prodecon.gob.mx/Documentos/Transparencia/focalizada/C%C3%A1psulas%20de%20Cultura%20Contributiva%20Serie%201.pdf

Real Academia de la Lengua Española. (2021) Diccionario de la Lengua Española. Real Academia de la Lengua Española. [Fecha de Consulta 26 de Septiembre de 2021]. https://dle.rae.es/cultura

Reyes R. (2018). Código Fiscal de la Federación. Iguala 28, Col. Roma Sur, C.P. 06760, México, D.F: Tax Editores Unidos, S.A. de C.V. p.101.

Rincón, H., Cherema, N., y Burgos, J. (2005). Estrategias financieras y rentabilidad en las PyMES del sector metalmecánico. Impacto Científico, 6 (1), 131–150. [Fecha de Consulta 17 de Octubre de 2021]. ISSN: 1836-5042. Disponible en: https://biblat.unam.mx/hevila/Impactocientifico/2011/vol6/no1/6.pdf

Rincón, R. (2012). La consultoría de empresas en perspectiva. Revista Universidad EAFIT, 32(101), 71-85. [Fecha de Consulta 29 de Septiembre de 2021]. Disponible en: https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1215/1102

Romero Álvarez, Y. y Ramírez Montoya, J. (2018). Relación de la toma de decisiones financieras con el nivel de conocimiento financiero en las MiPyMES. Suma de Negocios, 9 (19), 36-44. [Fecha de Consulta 26 de Octubre de 2021]. ISSN: 2027-5692. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609964272004

Romero J. (2010). Principios de contabilidad. Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Pisos 16 y 17, Col. Desarrollo Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón C.P. 01376, México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. p.p. 38, 89.

Sarduy M. y Gancedo I. (2016). La cultura tributaria en la sociedad cubana: un problema a resolver. Cofin Habana 10 (1) 126-141. [Fecha de Consulta 26 de Septiembre de 2021]. http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n1/cofin10116.pdf

Significados. (2021). Significado de cultura organizacional. significados.com [Fecha de Consulta 26 de Septiembre de 2021]. https://www.significados.com/cultura-organizacional/

Thompson I. Definición de empresa. Promonegocios.net [Fecha de consulta 23 de septiembre de 2021]. Disponible en: https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion concepto.html

Cafeterías: Un poco de historia. (2021, 17 enero). Cafés Mama Same. https://www.cafesmamasame.com/es/blog/cafeterias-un-poco-de-historia

Rodríguez, A. (2020, 22 mayo). Historia del café, cafeterías y algo más. Artidoro Rodríguez. https://www.artidororodriguez.com/blog-cafe/cafe/historia-del-cafe-cafeterias-y-algo-mas/

Cardozo, S. (2021, 24 agosto). Consumo del Café: Mayores Consumidores y Ranking (2021). Cafemalist. https://cafemalist.com/consumo-del-cafe/

Statista. (2021, 8 septiembre). Starbucks Corporation: ingresos trimestrales a nivel mundial 2014–2021. https://es.statista.com/estadisticas/634548/ingresos-trimestrales-mundiales-de-starbucks-corporation-2009/

Pasquali, M. (2020, 1 octubre). El precio de un cappuccino en América Latina. Statista Infografías. https://es.statista.com/grafico/23083/precio-de-un-cappuccino-en-latinoamerica/

LOS 10 MEJORES cafeterías en Durango - actualizado en octubre de 2021 - Tripadvisor. https://www.tripadvisor.com.mx/Restaurants-g153978-c8-Durango_Northern_Mexico.html

SanMax, I. M. (2020, 31 agosto). El Aumento Del Consumo de Café Instantáneo. Perfect Daily Grind Español. https://perfectdailygrind.com/es/2020/09/01/el-aumento-del-consumo-de-cafe-instantaneo/

E. (2021, 6 febrero). Estadísticas del Café: 25 datos que debes conocer (2021). Cafemalist. https://cafemalist.com/estadisticas-del-cafe/

Roa, M. M. (2021, 30 septiembre). Los países más y menos adictos al café. Statista Infografías. https://es.statista.com/grafico/23076/consumo-medio-estimado-de-cafe-per-capita-en-2020/

Latam News Media. (2021, 7 octubre). En Latinoamérica se realizaron más de 2 millones de pedidos con café durante el 2021. food news Latam.com. https://www.foodnewslatam.com/paises/73-argentina/11589-en-latinoam%C3%A9rica-se-realizaron-m%C3%A1s-de-2-millones-de-pedidos-con-caf%C3%A9-durante-el-2021.html

Mercawise S de RL de CV. (2021, 11 mayo). Estudio de mercado sobre cafeterías en México. https://www.mercawise.com/blog/estudios-de-mercado/estudio-de-mercado-sobre-cafeterias-en-mexico/#comments (s.f.).

Cardona, Á. E. (2016). La PyME en América Latina, Japón, La Unión Europea, Estados Unidos, y los Clústers en Colombia. Administración y Desarrollo, 7-24.

Covarrubias, E. O. (24 de Noviembre de 2020). Centro de Investigación Económica y Presupuestaria, A. C. Obtenido de https://ciep.mx/bN5Z

Deloitte. (2019). Estudio de mujeres.

El tamaño de las empresas en el mundo. (22 de Octubre de 2020). El Orden Mundial. Obtenido de https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/tamano-empresas-mundo/

F. Kaufmann y M. Tesfayobannes. (1997). Una política de promoción efectiva de las PYME como un elemento de reorientación económica en países en desarrollo.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). Comunicado de prensa núm 183/21. Estudio sobre la Demografía de Negocios.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). Encuesta Sobre el Impacto Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE). Tercera edicición.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI. (2019). Censos Económicos 2019. Características de los establecimientos de propietarios y propietarias. Aguascalientes.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (2018). Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas (ENAFIN).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. (25 de agosto de 2021). PIB y cuentas nacionales. Obtenido de Por actividad económica: https://www.inegi.org.mx/temas/pib/

Instituto Nacional de Migración. (14 de junio de 2021). Gobierno de México. Obtenido de https://www.inm.gob.mx/gobmx/word/index.php/temas-de-primera-plana-150621/

M. Dini y G. Stumpo (coords.). (2020). “MiPyMES en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento". Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Organización de las Naciones Unidas. (27 de junio de 2021). Naciones Unidas. Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas 27 de junio. Obtenido de https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). Lo pequeño importa. Datos mundiales sobre las contribuciones al empleo de los trabajadores independientes, las microempresas y las pymes.

Organización Internacional del Trabajo. (Octubre de 2019). OIT Infostories. Obtenido de https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/SMEs#intro

Orueta, I. (2018). Importancia económica de las PyMES en las economías iberoamericanas. Independiente.

Secretaría de Desarrollo Económico de Durango. (2021). Secretaría de Desarrollo Económico de Durango. Obtenido de Programas de apoyos: http://sedeco.durango.gob.mx/programas-de-apoyos/

Stezano, F. (2020). Diagnóstico de micro, pequeñas y medianas empresas, políticas e instituciones de fomento en México. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Tokio Shoko Research. (25 de Octubre de 2019). Nippon.com. Obtenido de Nippon, una ventana a japón: https://www.nippon.com/es/japan-data/h00555/

Villegas, J. A. (2012). Las MiPyMES en el contexto mundial, sus particularidades en México. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana, 126-156.

Cafeterías: Un poco de historia. (2021, 17 enero). Cafés Mama Same. https://www.cafesmamasame.com/es/blog/cafeterias-un-poco-de-historia

Rodríguez, A. (2020, 22 mayo). Historia del café, cafeterías y algo más. Artidoro Rodríguez. https://www.artidororodriguez.com/blog-cafe/cafe/historia-del-cafe-cafeterias-y-algo-mas/

Cardozo, S. (2021, 24 agosto). Consumo del Café: Mayores Consumidores y Ranking (2021). Cafemalist. https://cafemalist.com/consumo-del-cafe/

Statista. (2021, 8 septiembre). Starbucks Corporation: ingresos trimestrales a nivel mundial 2014–2021. https://es.statista.com/estadisticas/634548/ingresos-trimestrales-mundiales-de-starbucks-corporation-2009/

Pasquali, M. (2020, 1 octubre). El precio de un cappuccino en América Latina. Statista Infografías. https://es.statista.com/grafico/23083/precio-de-un-cappuccino-en-latinoamerica/

Las 10 mejores cafeterías en Durango - actualizado en octubre de 2021 - Tripadvisor. https://www.tripadvisor.com.mx/Restaurants-g153978-c8-Durango_Northern_Mexico.html

SanMax, I. M. (2020, 31 agosto). El Aumento Del Consumo de Café Instantáneo. Perfect Daily Grind Español. https://perfectdailygrind.com/es/2020/09/01/el-aumento-del-consumo-de-cafe-instantaneo/

E. (2021, 6 febrero). Estadísticas del Café: 25 datos que debes conocer (2021). Cafemalist. https://cafemalist.com/estadisticas-del-cafe/

Roa, M. M. (2021, 30 septiembre). Los países más y menos adictos al café. Statista Infografías. https://es.statista.com/grafico/23076/consumo-medio-estimado-de-cafe-per-capita-en-2020/

Latam News Media. (2021, 7 octubre). En Latinoamérica se realizaron más de 2 millones de pedidos con café durante el 2021. food news Latam.com. https://www.foodnewslatam.com/paises/73-argentina/11589-en-latinoam%C3%A9rica-se-realizaron-m%C3%A1s-de-2-millones-de-pedidos-con-caf%C3%A9-durante-el-2021.html

Mercawise S de RL de CV. (2021, 11 mayo). Estudio de mercado sobre cafeterías en México. https://www.mercawise.com/blog/estudios-de-mercado/estudio-de-mercado-sobre-cafeterias-en-mexico/#comments

Autor, S. (S/N de S/N de S/N). Administrar Proyectos. Obtenido de Administrar proyectos: https://administrarproyectos.com/que-es-el diagrama-de-gantt/

David, F. R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Decimoprimera Edición.

Devrix. (27 de Enero de 2021). El festival de la información. Obtenido de El festival de la información: https://festivalegiptoenbarcelona.com/modelo-de-cascada/

Gutiérrez Pulido, H. (1997). Calidad Total y Productividad. México, D.F.: Mc Graw Hill 1a. Edición.

Meardon, E. (S/N de S/N de S/N/). Atlassian's Advanced Roadmaps. Obtenido de Atlassian's Advanced Roadmaps: https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/gantt-chart

Monje Álvarez, C. A. (2011). www.uv.mx. Obtenido de https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf

NAFINSA. (2004). NAFIN. Obtenido de https://www.nafin.com/portalnf/files/secciones/capacitacion_asitencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Finanzas/finanzas1_2.pdf

Osterwalder, A. &. (2011). Centro Libros PAPF. Obtenido de https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf

Question Pro. (s.f.). Obtenido de https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/

ANEXOS

ANEXO 1 Minutas de reuniones con la representante legal

MINUTA DE REUNIÓN
"CON ESENCIA DE MUJER DURANGUENSE S.A. DE C.V."

Domicilio	Calle 5 de febrero esq. con Zaragoza, C.P. 34000 Durango, Dgo.
Antigüedad	8 años
Giro	Servicios (alimentos, cafetería)
Empleados	4
Nombre comercial	Tekiti café boutique

Fecha de Reunión	Sábado 11 de septiembre 2021	**Hora Inicio**	9:30 AM
Lugar	Reunión realizada vía zoom	**Hora Fin**	10:30 AM
OBJETIVO			
Acordar el servicio de consultoría a proporcionar			

ASISTENTES

ASISTENTES			
Nombre	**Puesto/Función**	**Asistencia**	**Firma o Motivo**
Tania Lizett Ramírez Hernández	Consultor	Si	----------
Octavio Adolfo Cabrales Burciaga	Consultor	Si	----------
Raúl Antonio del Val Torres	Consultor	Si	----------
Sujey Saraí Lechuga Galindo	Consultor	Si	----------
Yolanda del Rocío Pacheco Cortez	Representante Legal	Si	----------

ASUNTOS TRATADOS

1. **Asunto**
   Presentación del equipo de trabajo, mención de áreas (fiscal / financiera) en las cuales se desempeña cada miembro.
2. **Asunto**
   Escuchar opinión e inquietudes del cliente sobre el servicio de consultoría, así como conocer su labor como empresario.
3. **Asunto**
   Explicar el objetivo de la consultoría, el cual se le expresó de manera puntual y se transcribe a continuación: "La consultoría tiene el fin de realizar un análisis detallado de los diferentes rubros que conforman la empresa, para

poder elaborar un diagnóstico y de esta manera realizar propuestas adecuadas e identificar áreas de oportunidad, así como debilidades, también evitar prácticas administrativas que en su caso pudieran afectar la estabilidad y el crecimiento de la misma"

4. **Asunto**
   Obtener información general de la empresa, a través de una batería de preguntas.
5. **Asunto**
   Delimitar tiempos y mecanismos de obtención de información.

COMPROMISOS ASUMIDOS

No.	TAREA	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
1.-	**Analizar los siguientes rubros que integran el esquema de funcionamiento de la empresa:**		
	Proceso productivo	Equipo Consultor	Según avance
	Estrategias de comercialización	Equipo Consultor	Según avance
	Control Interno	Equipo Consultor	Según avance
	Financiamiento	Equipo Consultor	Según avance
	Rentabilidad	Equipo Consultor	Según avance
	Proceso de cobranza	Equipo Consultor	Según avance
	Correcto cumplimiento de obligaciones Fiscales	Equipo Consultor	Según avance
	Abastecimiento de suministros (proceso)	Equipo Consultor	Según avance
	Análisis de las operaciones contables	Equipo Consultor	Según avance
2.-	**Elaboración y entrega de propuestas de mejora**	Equipo Consultor	29 y/o 30 de octubre

Preguntas efectuadas en la entrevista en estricto orden.

1. **¿Cómo surgió la empresa "TEKITI CAFÉ BOUTIQUE?**

   Surge de mi gusto por desarrollar proyectos y al ocupar el puesto de presidenta de la Asociación mexicana de Mujeres empresarias aquí en Durango, quise fomentar la unión y la mentalidad de formar alianzas estratégicas entre algunas socias a través de proyectos en común, por eso propuse la idea de una cafetería, al principio quisieron participar 20 socias, pero después solo quedamos 9 y se

constituyó con ese número bajo del nombre de “Con esencia de mujer Duranguense S.A. de C.V.”, en ese tiempo el señor gobernador era Jorge Herrera Caldera y debido a la remodelación del museo Francisco Villa, nos ofreció el lugar donde está situado el café debido a nuestra participación ahí en la política. Aceptamos e hicimos el proyecto, se realizaron aportaciones para remodelar y dejarlo funcional, también motivadas por la ubicación del lugar, así inició sus operaciones de manera legal y a la fecha tiene 8 años de vida, se creó en 2013, el nombre “Tekiti” en náhuatl significa trabajo…he, todas las socias tenían sus negocios propios y de cierta manera se descuidó lo del café que era como un complemento y pienso que eso también afectó, el no estar presente; ya que hay situaciones de las que no estaba enterada y me he dado cuenta poco a poco, porque el negocio no avanza y estamos justos con el dinero, de esta manera las socias pues, se fueron retirando y actualmente somos solo cuatro, ahora tengo personal nuevo, tenemos un punto de venta y ahora estoy presente al cien por ciento en el negocio y estoy aprendiendo, ya que antes llevaba el registro de mis operaciones en Excel, a mi manera, ingresos, egresos, pero yo he visto que normalmente es más gasto, todo se lo lleva la nómina, seguro social, INFONAVIT, pero también esta otra cosa afectó, me refiero a que entra CANACO con Jaime Mijares, le brindan un espacio y crean “café central” que no lo ponen aquí cerquita y como los mijares conocen bien el tema gastronómico pues ha repuntado, vemos como pasan con las charolas del café, a veces pienso que empezamos con una imagen muy seria, ya que nos basábamos en las mujeres célebres de Durango Fanny Anitúa, Dolores del Rio…pero hay vamos, hay vamos, mi plantilla ahora son chavos súper jóvenes de 18 años y una cocinera mayor, éstos chicos son apasionados del café, aunque ando metida en mi partico político, las compras las hago yo, los pagos también y ellos me han aportado cosas nuevas en el ámbito del café como los lattes, antes nuestra venta alta era por la tarde, ahora es por la mañana, hemos captado a los del congreso porque les quedamos cerquita, así que bueno, se está viendo futuro y pues a ocho años de iniciar yo ya no se ni que pensar (risas)…

2. ¿Por cuantos socios está integrada la sociedad?

Cuatro socias

3. **(en caso de cambios en la participación de la sociedad) ¿Se han hecho los debidos cambios en el acta ante notario?** Si, la contadora se ha encargado de hacer esos movimientos, aunque ahí hay un tema, una socia se fue a otro grupo de mujeres y ya no nos habla, ni aporta, entonces habrá que hacer algo al respecto también, pero en sí activas somos tres, legalmente hablando…

4. ¿Al llamarse café boutique, es porque integra otros productos para venta ahí mismo?

No, es porque se trata de un concepto exclusivo, tenemos libros, hay gente que le gusta ir a leer ahí, en pandemia la gente iba a jugar dominó, el wi-fi está libre, también hay música y creo que por eso les ha gustado…

5. En el café, ¿cuántos y cuáles productos se manejan?

50-60 tipos de bebidas, 20-30 productos de alimentos, muchísimos de las mismas empresarias, de hecho, mis proveedoras son las mismas empresarias, chapatas, baguettes, ensalada cesar y desde el 2017 metimos burritos, gorditas…

6. ¿Que considera que distingue a su negocio de los demás?

La ubicación, creo que muchos cafés de la ciudad les gustará estar aquí, también la anfitrionía que es algo que nos caracteriza, tenemos clientes de hace años y siempre están ahí por su cafecito en las tardes; y el producto, no tenemos una cocina tan grande, pero es de una calidad excelente…

7. ¿Cuáles considera usted, que son sus productos estrella?

La torta folclórica, desde que iniciamos a todos les ha gustado, es una receta de la casa en ningún lado la encuentras, esta deliciosa, la tienen que probar y en seguida la chapata…

8. ¿Cómo consideraría usted que sería más competitivo su producto?

Pues no sé, competitivo ya es, de hecho hasta el chocolate es una receta de la casa, no es un chocolate cualquiera…quizá el mobiliario, tal vez estar al nivel de un café "nice", pero te cuento las mesas que tenemos actualmente nos la vendió una empresaria dueña de lo que era el "Brush", donde estaba antes los ferrocarriles, que son en tono gris y se ven actuales, pero yo creo que tal vez el tema de renovación, ese podría ser…

9. ¿Tiene algún instrumento para medir el grado de satisfacción de sus clientes? ¿Alguna vez lo ha medido?

Fíjate que no, la verdad, he tratado de hacerlo, pero como que me sabotea mi propio personal, por eso les digo, ahora ya no tenemos ese personal, pero sí ellos mismos llegaron a sabotear por ahí el negocio…

10. ¿Quiénes son sus principales competidores?

El café central, aunque fíjate que también abrieron uno nuevo por ahí en la calle Zaragoza, pero al parecer no ha gustado

11. ¿Normalmente cuando lanza un producto lo hace antes o después de sus competidores?

Lo hacemos antes, por ejemplo, en el mes de septiembre hacemos algo que no hace nadie como son los chiles en nogada, tal vez me gusta investigar precios, pero no copiar productos...

12. Dentro del tema interno, ¿cómo se fijan las responsabilidades y actividades a los empleados?

Hay dos turnos, el turno matutino inicia a las 8 y sale a las 3 p.m., el vespertino entra a las 3 y sale a las 11 p.m., y tienen una lista de actividades que les toca a cada quien, con lo que tiene que hacer tanto el equipo de la mañana como en la tarde, checan en un reloj digital y básicamente así lo manejamos…

13. ¿Cómo le hace para mantener la satisfacción de sus empleados?

Antes tenía una administradora, pero se fue a trabajar a Guadalajara, ahora con éstos chavos, me llamó mucho la atención que me comentaron que en sus anteriores trabajos recibían malos tratos, pero aquí me gusta tener una relación cercana, la verdad me dio mucha pena que los empresarios se porten así; otra cosa, cuando contrato no les doy el seguro social de inmediato, se los doy hasta el mes, que ya estoy segura que van a quedarse, en el turno de la noche les ayudo con veinte pesos extra para sus taxis, ya que algunos viven lejos, procuro también contratar gente cercana al café por el tema del traslado…

14. ¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas?

El equipo que formamos, tenemos cercanía y confianza…

15. ¿Y las debilidades?

El tema del uniforme, ahí he gastado una buena cantidad, se me quedan los uniformes, no los usan, estoy hablando del equipo anterior, el nuevo equipo no usa, no sé qué pasa, aunque yo les diga, no les gusta usarlo…y que es identidad finalmente…

16. Dentro de su equipo de trabajo, ¿realiza algunas evaluaciones del desempeño de su equipo de trabajo?

Si, lo platicamos, si surge algo lo vemos, con toda confianza, generalmente los sábados, pero si han sido responsables, creo que hasta ahorita vamos bien, por ejemplo, en el turno de la tarde, dejo de responsable al chico de 21 años, pero

si… son buenos chavos, ahorita estamos con los lineamientos de la COPRISED por lo de la pandemia, pero ahí vamos…

17. ¿Ustedes se fijan objetivos a corto o largo plazo? Y si las hay ¿Cómo las determina? ¿tiene alguna manera de medir si se cumplieron?

Tengo mucha información para hacer todo eso, pero el encargado del turno de la mañana y en la tarde quizá tengan la capacidad pero no les he dado esa responsabilidad, y tampoco lo he hecho yo, mira los chicos son buenos vendedores, la verdad cuando decimos miren tenemos que sacar dinero para la nómina, los chavos son listos y le ponen ganas, pero oficialmente hablando no hay un sistema específico, ese control lo llevo yo pero de una manera informal, creo que ese tipo de cosas son las que faltan insertar ahí, o empezar a ver…

18. ¿Ha tenido algún percance, con tema de regulación de permisos, con tema de impuestos, o problema legal?

No, en temas con hacienda, no, en temas laborales no, ahora con la pandemia, que tuvimos cerrados más de un mes, yo hice un convenio con el personal que estaba en ese momento para recuperarles lo que no ganaron en ese mes, y yo les di cada semana un pago de 920 pesos, ahorita me falta solo una chica que se le debe, le quedan tres pagos.

Se nos vino peor la racha con la pandemia, pero nada más

Traemos también un tema con el ICED, porque de buenas a primeras nos quisieron sacar de ahí, que porque iban a poner una tienda de artesanía, tuvimos que protegernos y llevamos un asunto en el tribunal y lo ganamos pero quisieron sorprendernos otra vez, nos buscaron para firmar un contrato, con una penalización de ocho meses, ustedes van a ver las cifras, se les abonó, y prácticamente llegó un punto en donde o pagábamos la renta o pagábamos nómina…también hubo un momento en donde nos dejaron de dar factura y varios pagos quedaron al aire, porque el pago se realizó, ya fue cuando les dijimos que o nos daban factura o no les pagábamos y ese sería el único punto que está ahí en punto rojo…

19. ¿Alguna opinión respecto al servicio que se le va a brindar o una inquietud adicional que usted tenga?

Que me urge, (risas) porque ya ven a pesar de que uno supuestamente somos expertos ya ven que no, no me gusta ser muy drástica, a veces me gusta ponerme a nivel de mi equipo, a mí me gusta estar ahí todo el día para vigilar a los chicos porque siento que hace falta una figura de autoridad, porque son muy jóvenes; te digo, tan solo con el sistema desde que no lo pusieron se supone que todas las operaciones deben estar insertadas todas las compras y demás, y la gente que nos puso el sistema no capacitó a la gente o no les interesó a la gente que estaba en ese tiempo aprender, esto viene de raíz de la gente que estaba en su antes, de igual manera con los suministros, que deben ser porcionados y no lo hacen, a pesar de que se les recuerda, ojalá que me ayuden en ese aspecto, si es algo que me está afectando…

Ofrecimiento de contactos, agradecimientos por el tiempo otorgado, palabras de cierre de sesión y finalización de la misma.

MINUTA SEGUNDA REUNIÓN
"CON ESENCIA DE MUJER DURANGUENSE S.A. DE C.V."

Domicilio	Calle 5 de febrero esq. con Zaragoza, C.P. 34000 Durango, Dgo.
Antigüedad	8 años
Giro	Servicios (alimentos, cafetería)
Empleados	4
Nombre comercial	Tekiti café boutique

Fecha de Reunión	Miércoles 22 de septiembre 2021	**Hora Inicio**	9:30 AM
Lugar	Instalaciones empresa	**Hora Fin**	1:00 PM
OBJETIVO			
Entrevista al representante legal, sobre manejo y problemática de las áreas objeto de análisis			

ASISTENTES

ASISTENTES			
Nombre	**Puesto/Función**	**Asistencia**	**Firma o Motivo**
Tania Lizett Ramírez Hernández	Consultor	Si	----------
Octavio Adolfo Cabrales Burciaga	Consultor	Si	----------
Raúl Antonio del Val Torres	Consultor	Si	----------
Sujey Saraí Lechuga Galindo	Consultor	Si	----------
Yolanda del Rocío Pacheco Cortez	Representante Legal	Si	----------

ASUNTOS TRATADOS

1. **Asunto**
   Profundizar mediante entrevista al representante legal, en el manejo de la empresa y en los principales problemas de las áreas objeto de análisis.
2. **Asunto**
   Aplicación de entrevista sobre manejo y áreas objeto de estudio a empleados de turno.
3. **Asunto**
   Aplicación de encuesta de opinión a 10 clientes

COMPROMISOS ASUMIDOS

No.	TAREA	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	FECHA DE ENTREGA
1.-	**Analizar y evaluar puntos de atención encontrados en los diferentes rubros objetos de investigación que afectan el funcionamiento de la empresa:**		
	Atención al cliente	Equipo Consultor	Según avance
	No se tiene un control por turno	Equipo Consultor	Según avance
	Compras a proveedores que no facturan	Equipo Consultor	Según avance
	Falta de promociones	Equipo Consultor	Según avance
	Manejo de redes sociales insuficiente	Equipo Consultor	Según avance
	Seguro social después de un mes de prueba	Equipo Consultor	Según avance
	Deuda por concepto de renta y honorarios a CP	Equipo Consultor	Según avance
	Falta de capacitación en punto de venta	Equipo Consultor	Según avance
	Se desconoce la situación actual del IVA	Equipo Consultor	Según avance
2.-	**Elaboración y entrega de propuestas de mejora**	Equipo Consultor	29 y/o 30 de octubre

Preguntas efectuadas en la entrevista en estricto orden.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

1. **¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos?**

   En el plan de negocios inicial, no está en el local

2. **¿Existe un plan de negocios en forma física?**

   Existe en formato digital

3. **¿Se plantean objetivos mensuales, semanales?**

   No, mi preocupación es la nómina

4. **¿Se le dan a conocer al personal?** (no aplica, deriva pregunta 3)

5. **¿Cuál es el proceso que sigue para comprar?**

   Yo compro lo empaquetado, y los demás compran lo que van necesitando, de algunas cosas no nos dan factura

   El proveedor de vasos de café nos vende muy caro

6. **¿Conoce los requisitos que deben tener las facturas?**

   Algunos, pero si las reviso

7. **¿Maneja orden de compra?**

   Tengo formatos, pero no los uso, ni les exijo a los del turno

8. **¿Busca cotizaciones de suministros?**

   Si, por internet, checo precios

9. **En este momento ¿Sabe cuánto es lo que debe a proveedores?**

   No debo a proveedores

10. **¿Recibe factura de sus proveedores?**

    El que maneja las redes sociales no me factura, la de los brownis y postres tampoco

11. **¿Busca nuevos proveedores constantemente? Que le mejoren los precios de entrega, los precios…**

    No, (muestra apego a sus proveedores)

12. **¿Conoce el proceso de venta? Lo describe por favor**

    Llega el cliente, le toman la temperatura, pueden consultar la carta con código QR, también está en forma física, toman pedido y lo envían a cocina.

13. **¿Quién cobra?**

    Todos cobran

14. **¿Alguna vez ha tenido un faltante de dinero?**

    (No respondió de manera clara, pero dijo que no les descontaba, en caso de y que confiaba en el personal)

15. **¿Cuáles son los tiempos de entrega de sus clientes?**

    Aproximadamente 30 minutos, (Durante la visita se presentaron el reclamo de un cliente por el tiempo de espera y una observación de otro referente a la atención)

16. **¿Cuántos mecanismos de cobro tiene?**

    Efectivo, terminal

17. **¿Maneja promociones? Si/No ¿Por qué?**

    Si, a veces, ahorita en pandemia no

18. **¿Cuál es el nivel de estudios y la experiencia del encargado?**

    Mesero 1, cursa preparatoria

    Mesero 2, cursa licenciatura

    Mesero 3, cursa licenciatura

    Cocina, conocida de ella de hace tiempo

19. **¿Se tienen cuentas separadas en el sistema de venta?**

    No, no se sabe quién cobra, no sé cómo sale esa información en el programa de venta

20. **¿Tiene algún cliente que le compre a mayoreo? (servicio de café)**

    No, a veces que piden algún servicio de box lunch, pero es eventual

    Se maneja 50% y 50% al entregar

21. **¿Tiene clientes de crédito o solo público en general?**

    Solo público en general

22. ¿Cómo resuelve las quejas de los clientes?

Me disculpo

23. ¿Le brinda algún descuento, o cual es el proceso que sigue para resolverla?

Les dejo el consumo como cortesía

24. ¿Cuenta con licencia de funcionamiento?

Si (el dictamen de seguridad se encuentra vencido al 20 de julio del 2021)

25. En cuanto a lo administrativo, ¿Considera que tiene algún problema grave?

Si, la administración del tiempo del personal, recibo quejas constantes por el tiempo de espera.

ÁREA DE OPERACIONES

26. ¿Tiene algún manual de procedimientos, algún recetario, un estándar para elaborar los productos?

Cuento con recetario, con medidas, todos los empleados saben elaborar todo. (Nos muestra el recetario)

27. ¿Conoce el costo que implica elaborar los productos que vende?

Si lo conozco, receta por receta

28. ¿Cómo determina la utilidad que obtendrá al venderlos?

Comparo precios, también utilizo el método de multiplicar por tres el costo para fijar precio de venta, alguien me comentó que se podía hacer así.

29. En cuanto al área de operaciones, ¿Considera que tiene algún problema grave?

Mermas, no porcionan los ingredientes, no optimizan el tiempo

ÁREA DE MERCADOTECNIA

30. ¿Cómo establece los precios de sus productos?

Los comparo con la competencia

31. ¿Quién determinó el proceso de venta?

Yo lo diseñe

32. ¿Alguna vez ha hecho alguna encuesta o sondeo para conocer las necesidades y los gustos de los clientes?

No

33. ¿Quién maneja las redes sociales?

Una persona externa, cobra 1,900 al mes y no factura

34. En cuanto al área de mercadotecnia, ¿Considera que tiene algún problema grave?

Sí, no me promociono como me gustaría

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

35. ¿Cuenta con un programa de nómina?

Si, en el despacho llevan la nómina

36. ¿Podrá decirnos cuales son los puestos que existen y que funciones tiene cada uno?

Todos hacen todo

37. ¿Recibieron los empleados algún tipo de capacitación al entrar al café?

Si, quien estaba en ese entonces los capacitó sobre el uso de los aparatos

38. ¿En el transcurso del trabajo ha capacitado a los empleados en estrategias de ventas o atención al cliente?

Al personal nuevo no

39. ¿Tiene algún mecanismo para identificar la capacidad y desempeño de os empleados?

No

40. Si los ve que se desempeñan bien ¿Los bonifica de alguna manera?

Reciben bono de 100 pesos por llegar temprano

Los titulares 200 pesos por compensación extra

No se integran en el recibo de nómina, los da en efectivo

41. ¿Se les da aguinaldo a los trabajadores? ¿en recibo o fuera de nómina?

Si, en recibo

42. ¿Reparte PTU?

Nunca ha salido base

43. ¿Cómo maneja los días festivos laborados?

Se les paga conforme a la ley

44. ¿Disfrutan sus vacaciones o se las paga?

Las disfrutan

45. ¿Cuáles son los requerimientos mínimos para seleccionar el personal? ¿Quién lo hace?

Que tengan experiencia previa trabajando en café, yo no entrevisto, lo hace el encargado de turno

46. ¿Sigue algún proceso de contratación?

Un mes de prueba sin seguro social

47. ¿Formaliza la relación laboral mediante contrato de trabajo?

Si, también firman renuncia y carta de confidencialidad

48. En cuanto al área de recursos humanos, ¿Considera que tiene algún problema grave?

Reorganización con las funciones y seguimiento de ello

ÁREA DE FINANZAS

49. ¿Tiene elaborado un presupuesto de ingresos-egresos? ¿O en su defecto alguna planeación semanal, mensual?

Si, el inicial, lo he revisado, pero nunca he concretado algo y no realizó ninguna planeación

50. ¿Tiene deudas por concepto de financiamiento? Si/No ¿por qué?

No, he buscado, pero nunca me han otorgado, la última vez el banco pedía saldo mínimo de 100,000 y no los tenía.

51. ¿Sabe cuánto debe? (No aplica ya que no hay crédito)

52. En cuanto a proveedores y clientes ¿Sabe cuánto debe y cuanto le deben?

Proveedores no debo

Debo a la contadora más de año y medio de honorarios (toda la pandemia) 2,200 por mes

Debo al ICED más de año y medio de renta 9,000 por mes, di dos pagos de 21,000 y 14,000, no me dieron factura

53. ¿Tiene alguna cuenta incobrable?

No

54. ¿Ha tenido problemas con algún proveedor, algún cliente?

No

55. ¿Cómo inyecta dinero al negocio?

Las socias ya no hemos aportado, a mí el negocio me debe como 250,000

56. ¿Cuánto paga de renta del local? (Se responde en pregunta 52)

57. ¿Tiene atrasos en el pago? (Se responde en pregunta 52)

58. ¿Le brindan factura? (Se responde en pregunta 52)

59. ¿Cuenta con asesoría por parte de su contador en temas financieros y fiscales?

Me atiende la auxiliar que lleva la contabilidad

60. En cuanto al área de finanzas, ¿Considera que tiene algún problema grave?

La falta de liquidez

ÁREA FISCAL

61. ¿Pide con regularidad información contable a su contador?

No

62. ¿le da un panorama de la información que le proporciona?

No

63. ¿Utiliza los estados financieros para tomar decisiones o visualizar el estado del negocio?

No

64. ¿Quién realiza los cortes de caja?

Quien esté en turno

Del 2017 para atrás no se metía el dinero en el banco, todo se manejaba en efectivo

El fondo fijo es de 1,000 pesos

65. ¿Quién factura?

En el despacho

66. ¿Conoce cómo se maneja el punto de venta?

No con claridad

67. ¿Se reparten dividendos a los socios?

No

68. De la actividad del negocio, ¿Sabe dónde se usan la mayoría de las ganancias obtenidas?

Pagar la nómina, seguro social, me absorben las obligaciones

69. Después de cubrir lo anterior ¿aún le queda dinero?

No, no sé porque gasto tanto

70. ¿Cuánto tiempo tiene con su contador?

Desde que inició el negocio, desde el 2013

71. ¿Paga a tiempo los impuestos?

Sí, pero debo IVA, no sé cómo está esta situación la contadora no me ha lo ha dejado claro

(Agrega un comentario sobre que desde el 2013 al 2017 a las ventas que ya incluían IVA se les agregaba el IVA y así se contabilizaban)

72. **¿Ha sido sujeta de alguna revisión del SAT, multa, etc?**

    No, nunca

73. **En cuanto al área fiscal, ¿Considera que tiene algún problema grave?**

    Los impuestos, no sé cómo está esta situación, si ya terminé de pagar o aún debo

Agradecimientos por el tiempo otorgado, palabras de cierre de sesión y finalización de la misma.

MINUTA TERCERA REUNIÓN
"CON ESENCIA DE MUJER DURANGUENSE S.A. DE C.V."

Domicilio	Calle 5 de febrero esq. con Zaragoza, C.P. 34000 Durango, Dgo.
Antigüedad	8 años
Giro	Servicios (alimentos, cafetería)
Empleados	4
Nombre comercial	Tekiti café boutique

Fecha de Reunión	Sábado 25 de septiembre 2021	**Hora Inicio**	6:00 PM
Lugar	Reunión realizada vía zoom	**Hora Fin**	7:00 PM
OBJETIVO			
Ofrecer fuente alterna sobre el tema de servicio al cliente, revisar solicitud y avance en los documentos contables y financieros solicitados			

ASISTENTES

ASISTENTES			
Nombre	**Puesto/Función**	**Asistencia**	**Firma o Motivo**
Tania Lizett Ramírez Hernández	Consultor	Si	----------
Octavio Adolfo Cabrales Burciaga	Consultor	Si	----------
Raúl Antonio del Val Torres	Consultor	Si	----------
Sujey Saraí Lechuga Galindo	Consultor	Si	----------
Yolanda del Rocío Pacheco Cortez	Representante Legal	Si	----------

ASUNTOS TRATADOS

1. **Asunto**
   Platicar sobre el tema urgente de atención al cliente, así como discutir fuente alterna de solución al mismo, se propone inscripción en el programa "Jóvenes construyendo el futuro" como medio de apoyo en cuanto a la actividad del servicio del café.
2. **Asunto**
   Delimitar tiempos y mecanismos de obtención de información contable, financiera y continuar con la presencial en el área de la empresa.

COMPROMISOS ASUMIDOS

No.	TAREA	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
1.-	**Analizar la información contable y fiscal que hasta este momento se ha proporcionado, por parte del representante legal:**		
	Estados de cuenta 2014 al 2021	Equipo Consultor	Según avance
	Declaración anual 2018, 2019 y 2020	Equipo Consultor	Según avance
	Plan de negocios inicial	Equipo Consultor	Según avance
	Manual de uso punto de venta	Equipo Consultor	Según avance
2.-	**Reiterar compromiso por parte del representante legal de proporcionar la información contable y fiscal solicitada, para la optimización del diagnóstico, (se denota renuencia y apatía de la contadora de la empresa a proporcionar dicha información)**	Representante legal	Según búsqueda en sus archivos digitales y respuesta de la contadora de la empresa.

ANEXO 2 Carta de presentación

UJED
Universidad Juárez
del Estado de Durango

FECA
Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Número de oficio/DEP /CAC/274-2021
Asunto: Invitación

C. YOLANDA DEL ROCIO PACHECO CORTEZ

P R E S E N T E.

Por este medio me permito extender una cordial invitación para participar el proyecto de vinculación a través del servicio de consultoría que realizarán los alumnos de la Maestría en Estrategias Contables **TANIA LIZETT RAMÍREZ HERNÁNDEZ, SUJEY SARAI LECHUGA GALINDO, OCTAVIO ADOLFO CABRALES BURCIAGA Y RAÚL ANTONIO DEL VAL TORRES**, los mismos se encuentran inscritos en el **"CURSO INTEGRADOR"** con el cual pretenden generar su trabajo terminal en la modalidad de Propuesta de Intervención Profesional para obtener el grado de Maestro en Estrategias Contables.

Por lo anterior, me permito solicitar de la manera más atenta su autorización para que se efectúe el trabajo en mención en su empresa **CAFÉ TEKITI,** el cual es con fines académicos y del que se le proporcionará al finalizar un resumen ejecutivo resultado del proceso de consultoría. Dicho trabajo consiste en las siguientes etapas:

1. Conocimiento de la organización a través de la aplicación de instrumentos de obtención de información.
2. Análisis e interpretación de la información.
3. Diagnóstico de la situación actual de su organización.
4. Desarrollo y presentación de una Propuesta de Mejora.
5. Programa para implementación de la propuesta.
6. Resultados esperados.
7. Conclusiones.

El enfoque de la consultoría se dará en el área de Finanzas y Fiscal de su organización.

Sin más por el momento y en espera de una respuesta favorable le envió un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Victoria de Durango, Dgo., a 08 de septiembre de 2021
JEFA DE LA DIVISIÓN

UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

M.C. CLAUDIA NORA SALCIDO MARTÍNEZ

*lgh

Fanny Anitúa y Priv. de Loza C.P. 34000 Durango, Dgo.
Tel: (618) 827-13-65
feca.ujed.mx

ANEXO 3 Carta de compromiso de confidencialidad

CARTA COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD, NO DIVULGACIÓN, RESERVA Y RESGUARDO DE INFORMACIÓN Y DATOS PERSONALES

Durango, Dgo., México, a 11 de septiembre de 2021

CON ESENCIA DE MUJER DURANGUENSE S.A. DE C.V.
"CAFÉ TEKITI"
P r e s e n t e

El que suscribe C.P. Sujey Saraí Lechuga Galindo, con número de matrícula 08°5061 como alumno de la maestría en estrategias contables actualmente impartida en la Facultad de Economía, contaduría y administración, acepta las condiciones de resguardo, reserva, custodia y protección de la seguridad y confidencialidad de la información, datos personales y de todo tipo de documentos propiedad de la empresa CON ESENCIA DE MUJER DURANGUENSE S.A. DE C.V., o de la que tenga conocimiento, con motivo del servicio de consultoría que se realizará en un lapso de cuatro semanas en dicha institución, actividad que invariablemente trae consigo el analizar, deliberar sobre procesos internos y/o conocer proyectos e iniciativas de la empresa para la toma de decisiones relativas a sus actividades comerciales y organizacionales.
El presente compromiso me responsabiliza respecto de la información que me sea proporcionada por CON ESENCIA DE MUJER DURANGUENSE S.A. DE C.V., ya sea de forma oral, escrita, impresa, sonora, visual, electrónica, informática u holográfica, contenida en cualquier tipo de documento, que puede consistir en: expedientes, reportes de venta, reportes contables, estados financieros, documentos fiscales, actas, resoluciones, oficios, correspondencia, acuerdos, directivas, directrices, circulares, contratos, convenios, instructivos o bien, cualquier otro registro que documente el ejercicio de las actividades comerciales, registros contables, estructura organizacional y planes de operación del área administrativa, sus empleados y directivos, sin importar su fuente o fecha de elaboración.
La información que me sea proporcionada podría ser considerada, según el caso, como reservada, privilegiada y confidencial, en los términos de las leyes aplicables, por lo que me obligo a protegerla, reservarla, resguardarla y no divulgarla, utilizándola única y exclusivamente para llevar a cabo y cumplir con las actividades y obligaciones que expresamente me sean conferidas por la Facultad de economía, contaduría y administración, en el proyecto de consultoría.
Es mi responsabilidad no reproducir, hacer pública o divulgar a terceros la información objeto de la presente Carta, y de cumplir con las medidas de seguridad adecuadas al tipo de documento con el que se trabaje.

Mi obligación de confidencialidad no es aplicable en los siguientes casos:

a) Cuando la información se encontrará en el dominio público en el momento en que me sea suministrada o, una vez suministrada, ésta acceda al dominio público.
b) Cuando la legislación vigente o un mandato judicial exija su divulgación.
c) Cuando la información fuera desarrollada o recibida legítimamente de terceros, de forma totalmente independiente a su relación con la empresa CON ESENCIA DE MUJER DURANGUENSE S.A. DE C.V.

Me obligo a devolver cualquier documentación, antecedentes facilitados en cualquier tipo de soporte y, en su caso, las copias obtenidas de los mismos, que constituyan información amparada por el deber de confidencialidad objeto de la presente en el supuesto de que cese mi participación o termine el servicio prestado de manera imprevista a CON ESENCIA DE MUJER DURANGUENSE S.A. DE C.V. Por cualquier motivo.

A T E N T A M E N T E

Sujey Saraí Lechuga G.
C.P. Sujey Saraí Lechuga Galindo
Alumno Maestría en Estrategias contables

Yolanda del Rocío Pacheco Cortez
Representante Legal

ANEXO 4 Carta de aceptación por parte de la empresa

Durango Dgo., México a 11 de septiembre de 2021

CARTA ACEPTACION DE SERVICIO DE CONSULTORIA

M.F. ROSA MARTHA ORTEGA MARTINEZ
UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
PRESENTE:

Por medio de la presente hago de su conocimiento que la C.P. Sujey Saraí Lechuga Galindo, la C.P. Tania Lizett Ramírez Hernández, el C.P. Raúl Antonio del Val Torres y el C.P. Octavio Adolfo Cabrales Burciaga miembros del equipo del proyecto de consultoría y alumnos de la maestría en Estrategias Contables de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, han sido aceptados para desarrollar el servicio de consultoría y las actividades inherentes a la misma, de la empresa "Con esencia de mujer duranguense S.A. de C.V." conocido comercialmente como CAFÉ TEKITI en el periodo comprendido del 13 de septiembre al 24 de Octubre del año en curso.

Sin más por el momento, le agradezco de antemano su atención al presente.

ATENTAMENTE

Yolanda del Rocío Pacheco Cortez
Representante Legal

ANEXO 5 Cédulas de cuotas obrero-patronales

SISTEMA ÚNICO DE AUTODETERMINACIÓN
CÉDULA DE DETERMINACIÓN DE CUOTAS

Período de Proceso: Septiembre-2021 **Fecha de Proceso:** 18/oct./2021

Registro Patronal: B26-60540-10-8 **RFC:** EMD-130215-MF1 **Area Geográfica:** A (Homologada a partir del 01/10/2015)
Nombre o Razón Social: EMPRESA MUESTRA **Delegación IMSS:** DURANGO 10
Actividad: RESTAURANT **SubDelegación IMSS:** DURANGO 01
Domicilio: 5 DE FEBRERO 800 C PONIENTE **Pob., Mun. / Alcaldía:** DURANGO
Código Postal: 34000 **Entidad:** DURANGO **Prima de R.T.** 0.50000% V 3.6.1

No. de Seguridad Social							NOMBRE							RFC/CURP			CLAVE DE UBICACIÓN			
							Enfermedades y Maternidad											SUMAS		
Clave	Fecha	Días	SDI	Lic.	Inc.	Aus.	C.F.	Exc.Pat.	Exc. Obr.	P.D. Pat.	P.D. Obr.	G.M.P. Pat.	G.M.P. Obr.	R.T.	I.V. Pat.	I.V. Obr	G.P.S.	Patronal	Obrera	SubTotal
31-11-87-1234-3							**EMPLEADO MUESTRA CUATRO**						**LEGS-870101-**			**MOSTRADOR**				
		30	173.00	0	0	0	548.47	0.00	0.00	36.33	12.98	54.50	19.46	25.95	90.83	32.44	51.90	807.98	64.88	872.86
31-81-61-1331-5							**EMPLEADO MUESTRA DOS**						**HEHL-610101-**			**MOSTRADOR**				
		30	173.00	0	0	0	548.47	0.00	0.00	36.33	12.98	54.50	19.46	25.95	90.83	32.44	51.90	807.98	64.88	872.86
19-21-02-4841-5							**EMPLEADO MUESTRA TRES**						**ORZD-020101-**			**MOSTRADOR**				
		30	173.00	0	0	0	548.47	0.00	0.00	36.33	12.98	54.50	19.46	25.95	90.83	32.44	51.90	807.98	64.88	872.86
74-16-00-6779-4							**EMPLEADO MUESTRA UNO**						**GUMI-000101-**			**MOSTRADOR**				
		30	173.00	0	0	0	548.47	0.00	0.00	36.33	12.98	54.50	19.46	25.95	90.83	32.44	51.90	807.98	64.88	872.86
		120					2,193.88	0.00	0.00	145.32	51.92	218.00	77.84	103.80	363.32	129.76	207.60	3,231.92	259.52	3,491.44

Total de Días cotizados para el calculo de trabajadores promedio expuestos al riesgo 120

Total de Cotizantes: **4** **Total a pagar:** **3,491.44**

Art. 33	Trabajadores con Articulo 33
P/IV	Trabajadores Pensionados en I.V.
P/CV	Trabajadores Pensionados en C.V.
S/R	Trabajadores con Semana Reducida
J/R	Trabajadores con Jornada Reducida
E/C	Trabajadores Eventuales del Campo
SDI	Salario Diario Integrado
INC	Incapacidades
AUS	Ausentismos

Para el cálculo del seguro de I.V. se utilizará el tope salarial establecido en la Ley del Seguro Social.

C. F.	Cuota Fija
EXC. PAT.	Excedente Patronal
EXC. OBR.	Excedente Obrera
P.D. PAT	Prestaciones en Dinero Patronal
P.D. OBR	Prestaciones en Dinero Obrera
G.M.P. PAT.	Gastos Médicos Pensionados Patronal
G.M.P. OBR.	Gastos Médicos Pensionados Obrera
R.T.	Riesgos de Trabajo
I.V. PAT	Invalidez y Vida Patronal
I.V. OBR.	Invalidez y Vida Obrera
G.P.S.	Guarderias y Prestaciones Sociales

S.M.G.D.F.: 141.70 01/01/2021

U. M. A.: 89.62 01/02/2021

SISTEMA ÚNICO DE AUTODETERMINACIÓN

CÉDULA DE DETERMINACIÓN DE CUOTAS OBRERO-PATRONALES, APORTACIONES Y AMORTIZACIONES

Bimestre de Proceso: Agosto-2021 **Fecha de Proceso:** 18/oct./2021

Registro Patronal: B26-60540-10-8 **RFC:** EMD-130215-MF1 **Area Geográfica:** A (Homologada a partir del 01/10/2015)
Nombre o Razón Social: EMPRESA MUESTRA **Delegación IMSS:** DURANGO 10
Actividad: RESTAURANT **Subdelegación IMSS:** DURANGO 01
Domicilio: 5 DE FEBRERO 800 C PONIENTE **Pob., Mun. / Alcaldía:** DURANGO
Código Postal: 34000 **Entidad:** DURANGO **Convenio de Reembolso:** NO **Aportación Patronal:** 5.00 % V 3.6.1

No. de Seguridad Social								NOMBRE					RFC/CURP			CLAVE DE UBICACIÓN	
Clave	Fecha	Días	SDI	Lic.	Inc.	Aus.	Retiro	Cesantía y Vejez Patronal	Cesantía y Vejez Obrera	Suma	Aportación Patronal	% o $ o FD	Amortización *	Suma	Créd. Vivienda	Tipo y Fecha de Movto. de Crédito
31-11-87-1234-3								EMPLEADO MUESTRA CUATRO					LEGS-870101-			MOSTRADOR	
		62	173.00	0	0	0	214.52	337.87	120.67	673.06	536.30		0.00	536.30			
31-81-61-1331-5								EMPLEADO MUESTRA DOS					HEHL-610101-			MOSTRADOR	
		62	173.00	0	0	0	214.52	337.87	120.67	673.06	536.30		0.00	536.30			
19-21-02-4841-5								EMPLEADO MUESTRA TRES					ORZD-020101-			MOSTRADOR	
		62	173.00	0	0	0	214.52	337.87	120.67	673.06	536.30		0.00	536.30			
74-16-00-6779-4								EMPLEADO MUESTRA UNO					GUMI-000101-			MOSTRADOR	
		62	173.00	0	0	0	214.52	337.87	120.67	673.06	536.30		0.00	536.30			
		248					858.08		482.68		2,145.20		0.00	2,145.20			
								1,351.48		2,692.24							

Total de Cotizantes:	**4**	**Total de Acreditados:**	**0**
Total a Pagar de RCV	**2,692.24**	**Aportación Patronal S/Crédito:**	**2,145.20**
		Aportación Patronal C/Crédito:	**0.00**
Total a Pagar RCV e INFONAVIT	**4,837.44**	**Amortización:**	**0.00**
		FUNDEMEX	**0.00**
		Total a Pagar de INFONAVIT	**2,145.20**

P/IV	Trabajador Pensionado I.V.	C. V.	Cesantía y Vejez
P/CV	Trabajador Pensionado C.V.	% o $	Porcentaje o Cuota Fija
S/R	Trabajador con Semana Reducida	SDI	Salario Diario Integrado
J/R	Trabajador con Jornada Reducida	INC	Incapacidades
E/C	Trabajador Eventual del Campo	AUS	Ausentismos
		ISM	Incremento al Salario Mínimo

Unidad de Medida y Actualización: 89.62 01/02/2021 Salario Mínimo del D.F.: 141.70 01/01/2021

AMORTIZACION DE CREDITOS DE VIVIENDA

ICV	Inicio del Crédito de Vivienda
FSD	Fecha de Suspensión de Descuento
RD	Reinicio de Descuento
MTD	Modificación de Tipo de Descuento
MVD	Modificación de Valor de Descuento
MNC	Modificación de Número de Crédito

FD Factor de Descuento

SISTEMA ÚNICO DE AUTODETERMINACIÓN
CÉDULA DE DETERMINACIÓN DE CUOTAS

Período de Proceso: Septiembre-2021 **Fecha de Proceso:** 18/oct./2021

Registro Patronal: B26-60540-10-8 **RFC:** EMD-130215-MF1 **Area Geográfica:** A (Homologada a partir del 01/10/2015)
Nombre o Razón Social: EMPRESA MUESTRA **Delegación IMSS:** DURANGO 10
Actividad: RESTAURANT **SubDelegación IMSS:** DURANGO 01
Domicilio: 5 DE FEBRERO 800 C PONIENTE **Pob., Mun. / Alcaldía:** DURANGO
Código Postal: 34000 **Entidad:** DURANGO **Prima de R.T.** 0.50000% V 3.6.1

No. de Seguridad Social							NOMBRE							RFC/CURP			CLAVE DE UBICACIÓN			
							Enfermedades y Maternidad											SUMAS		
Clave	Fecha	Días	SDI	Lic.	Inc.	Aus.	C.F.	Exc.Pat.	Exc. Obr.	P.D. Pat.	P.D. Obr.	G.M.P. Pat.	G.M.P. Obr.	R.T.	I.V. Pat.	I.V. Obr	G.P.S.	Patronal	Obrera	SubTotal
31-11-87-1234-3				**EMPLEADO MUESTRA CUATRO**									**LEGS-870101-**			**MOSTRADOR**				
		30	173.68	0	0	0	548.47	0.00	0.00	36.47	13.03	54.71	19.54	26.05	91.18	32.57	52.10	808.98	65.14	874.12
31-81-61-1331-5				**EMPLEADO MUESTRA DOS**									**HEHL-610101-**			**MOSTRADOR**				
		30	199.91	0	0	0	548.47	0.00	0.00	41.98	14.99	62.97	22.49	29.99	104.95	37.48	59.97	848.33	74.96	923.29
19-21-02-4841-5				**EMPLEADO MUESTRA TRES**									**ORZD-020101-**			**MOSTRADOR**				
		30	173.68	0	0	0	548.47	0.00	0.00	36.47	13.03	54.71	19.54	26.05	91.18	32.57	52.10	808.98	65.14	874.12
74-16-00-6779-4				**EMPLEADO MUESTRA UNO**									**GUMI-000101-**			**MOSTRADOR**				
		30	199.91	0	0	0	548.47	0.00	0.00	41.98	14.99	62.97	22.49	29.99	104.95	37.48	59.97	848.33	74.96	923.29
		120					2,193.88		0.00		56.04		84.06		392.26		224.14		280.20	
								0.00		156.90		235.36		112.08		140.10		3,314.62		3,594.82

Total de Días cotizados para el calculo de trabajadores promedio expuestos al riesgo 120 **Total de Cotizantes:** **4** **Total a pagar:** **3,594.82**

Art. 33	Trabajadores con Articulo 33
P/IV	Trabajadores Pensionados en I.V.
P/CV	Trabajadores Pensionados en C.V.
S/R	Trabajadores con Semana Reducida
J/R	Trabajadores con Jornada Reducida
E/C	Trabajadores Eventuales del Campo
SDI	Salario Diario Integrado
INC	Incapacidades
AUS	Ausentismos

Para el cálculo del seguro de I.V. se utilizará el tope salarial establecido en la Ley del Seguro Social.

C. F.	Cuota Fija
EXC. PAT.	Excedente Patronal
EXC. OBR.	Excedente Obrera
P.D. PAT	Prestaciones en Dinero Patronal
P.D. OBR	Prestaciones en Dinero Obrera
G.M.P. PAT.	Gastos Médicos Pensionados Patronal
G.M.P. OBR.	Gastos Médicos Pensionados Obrera
R.T.	Riesgos de Trabajo
I.V. PAT	Invalidez y Vida Patronal
I.V. OBR.	Invalidez y Vida Obrera
G.P.S.	Guarderias y Prestaciones Sociales

S.M.G.D.F.: 141.70 01/01/2021

U. M. A.: 89.62 01/02/2021

SISTEMA ÚNICO DE AUTODETERMINACIÓN

CÉDULA DE DETERMINACIÓN DE CUOTAS OBRERO-PATRONALES, APORTACIONES Y AMORTIZACIONES

Bimestre de Proceso: Agosto-2021 **Fecha de Proceso:** 18/oct./2021

Registro Patronal: B26-60540-10-8 **RFC:** EMD-130215-MF1
Nombre o Razón Social: EMPRESA MUESTRA
Actividad: RESTAURANT
Domicilio: 5 DE FEBRERO 800 C PONIENTE
Código Postal: 34000 **Entidad:** DURANGO

Area Geográfica: A (Homologada a partir del 01/10/2015)
Delegación IMSS: DURANGO 10
Subdelegación IMSS: DURANGO 01
Pob., Mun. / Alcaldía: DURANGO
Convenio de Reembolso: NO **Aportación Patronal:** 5.00 % V 3.6.1

No. de Seguridad Social								NOMBRE				RFC/CURP			CLAVE DE UBICACIÓN		
									Cesantía y Vejez								
Clave	Fecha	Días	SDI	Lic.	Inc.	Aus.	Retiro	Patronal	Obrera	Suma	Aportación Patronal	% o $ o FD	Amortización *	Suma	Créd. Vivienda	Tipo y Fecha de Movto. de Crédito
31-11-87-1234-3					**EMPLEADO MUESTRA CUATRO**							**LEGS-870101-**			**MOSTRADOR**	
M/S	01/07/2021	62	173.68	0	0	0	215.36	339.20	121.14	675.70	538.41		0.00	538.41		
31-81-61-1331-5					**EMPLEADO MUESTRA DOS**							**HEHL-610101-**			**MOSTRADOR**	
M/S	01/07/2021	62	199.91	0	0	0	247.89	390.42	139.44	777.75	619.72		0.00	619.72		
19-21-02-4841-5					**EMPLEADO MUESTRA TRES**							**ORZD-020101-**			**MOSTRADOR**	
M/S	01/07/2021	62	173.68	0	0	0	215.36	339.20	121.14	675.70	538.41		0.00	538.41		
74-16-00-6779-4					**EMPLEADO MUESTRA UNO**							**GUMI-000101-**			**MOSTRADOR**	
M/S	01/07/2021	62	199.91	0	0	0	247.89	390.42	139.44	777.75	619.72		0.00	619.72		
		248					926.50		521.16		2,316.26		0.00	2,316.26		
								1,459.24		2,906.90						

Total de Cotizantes: **4**
Total a Pagar de RCV **2,906.90**
Total a Pagar RCV e INFONAVIT **5,223.16**

Total de Acreditados: **0**
Aportación Patronal S/Crédito: **2,316.26**
Aportación Patronal C/Crédito: **0.00**
Amortización: **0.00**
FUNDEMEX **0.00**
Total a Pagar de INFONAVIT **2,316.26**

P/IV	Trabajador Pensionado I.V.	C. V.	Cesantía y Vejez
P/CV	Trabajador Pensionado C.V.	% o $	Porcentaje o Cuota Fija
S/R	Trabajador con Semana Reducida	SDI	Salario Diario Integrado
J/R	Trabajador con Jornada Reducida	INC	Incapacidades
E/C	Trabajador Eventual del Campo	AUS	Ausentismos
		ISM	Incremento al Salario Mínimo

AMORTIZACION DE CREDITOS DE VIVIENDA

ICV	Inicio del Crédito de Vivienda
FSD	Fecha de Suspensión de Descuento
RD	Reinicio de Descuento
MTD	Modificación de Tipo de Descuento
MVD	Modificación de Valor de Descuento

SISTEMA ÚNICO DE AUTODETERMINACIÓN
CÉDULA DE DETERMINACIÓN DE CUOTAS

Período de Proceso: Septiembre-2021 **Fecha de Proceso:** 18/oct./2021

Registro Patronal: B26-60540-10-8 **RFC:** EMD-130215-MF1 **Area Geográfica:** A (Homologada a partir del 01/10/2015)
Nombre o Razón Social: EMPRESA MUESTRA **Delegación IMSS:** DURANGO 10
Actividad: RESTAURANT **SubDelegación IMSS:** DURANGO 01
Domicilio: 5 DE FEBRERO 800 C PONIENTE **Pob., Mun. / Alcaldía:** DURANGO
Código Postal: 34000 **Entidad:** DURANGO **Prima de R.T.** 0.50000% V 3.6.1

No. de Seguridad Social							NOMBRE							RFC/CURP			CLAVE DE UBICACIÓN			
							Enfermedades y Maternidad											SUMAS		
Clave	Fecha	Días	SDI	Lic.	Inc.	Aus.	C.F.	Exc.Pat.	Exc. Obr.	P.D. Pat.	P.D. Obr.	G.M.P. Pat.	G.M.P. Obr.	R.T.	I.V. Pat.	I.V. Obr	G.P.S.	Patronal	Obrera	SubTotal
31-11-87-1234-3							EMPLEADO MUESTRA CUATRO						LEGS-870101-			MOSTRADOR				
		30	173.68	0	0	0	548.47	0.00	0.00	36.47	13.03	54.71	19.54	26.05	91.18	32.57	52.10	808.98	65.14	874.12
31-81-61-1331-5							EMPLEADO MUESTRA DOS						HEHL-610101-			MOSTRADOR				
		30	177.77	0	0	0	548.47	0.00	0.00	37.33	13.33	56.00	20.00	26.67	93.33	33.33	53.33	815.13	66.66	881.79
19-21-02-4841-5							EMPLEADO MUESTRA TRES						ORZD-020101-			MOSTRADOR				
		30	173.68	0	0	0	548.47	0.00	0.00	36.47	13.03	54.71	19.54	26.05	91.18	32.57	52.10	808.98	65.14	874.12
74-16-00-6779-4							EMPLEADO MUESTRA UNO						GUMI-000101-			MOSTRADOR				
		30	177.77	0	0	0	548.47	0.00	0.00	37.33	13.33	56.00	20.00	26.67	93.33	33.33	53.33	815.13	66.66	881.79
		120					2,193.88		0.00		52.72		79.08		369.02		210.86		263.60	
								0.00		147.60		221.42		105.44		131.80		3,248.22		3,511.82

Total de Días cotizados para el calculo de trabajadores promedio expuestos al riesgo 120 **Total de Cotizantes:** **4** **Total a pagar:** **3,511.82**

Art. 33	Trabajadores con Articulo 33
P/IV	Trabajadores Pensionados en I.V.
P/CV	Trabajadores Pensionados en C.V.
S/R	Trabajadores con Semana Reducida
J/R	Trabajadores con Jornada Reducida
E/C	Trabajadores Eventuales del Campo
SDI	Salario Diario Integrado
INC	Incapacidades
AUS	Ausentismos

Para el cálculo del seguro de I.V. se utilizará el tope salarial establecido en la Ley del Seguro Social.

C. F.	Cuota Fija
EXC. PAT.	Excedente Patronal
EXC. OBR.	Excedente Obrera
P.D. PAT	Prestaciones en Dinero Patronal
P.D. OBR	Prestaciones en Dinero Obrera
G.M.P. PAT.	Gastos Médicos Pensionados Patronal
G.M.P. OBR.	Gastos Médicos Pensionados Obrera
R.T.	Riesgos de Trabajo
I.V. PAT	Invalidez y Vida Patronal
I.V. OBR.	Invalidez y Vida Obrera
G.P.S.	Guarderias y Prestaciones Sociales

S.M.G.D.F.: 141.70 01/01/2021

U. M. A.: 89.62 01/02/2021

SISTEMA ÚNICO DE AUTODETERMINACIÓN

CÉDULA DE DETERMINACIÓN DE CUOTAS OBRERO-PATRONALES, APORTACIONES Y AMORTIZACIONES

Bimestre de Proceso: Agosto-2021 **Fecha de Proceso:** 27/oct./2021

Registro Patronal: B26-60540-10-8 **RFC:** EMD-130215-MF1 **Area Geográfica:** A (Homologada a partir del 01/10/2015)
Nombre o Razón Social: EMPRESA MUESTRA **Delegación IMSS:** DURANGO 10
Actividad: RESTAURANT **Subdelegación IMSS:** DURANGO 01
Domicilio: 5 DE FEBRERO 800 C PONIENTE **Pob., Mun. / Alcaldía:** DURANGO
Código Postal: 34000 **Entidad:** DURANGO **Convenio de Reembolso:** NO **Aportación Patronal:** 5.00 % V 3.6.1

No. de Seguridad Social / Clave	Fecha	Días	SDI	Lic.	Inc.	Aus.	Retiro	Cesantía y Vejez Patronal	Cesantía y Vejez Obrera	Suma	Aportación Patronal	% o $ o FD	Amortización *	Suma	Tipo y Fecha de Movto. de Crédito
NOMBRE											**RFC/CURP**			**CLAVE DE UBICACIÓN**	
31-11-87-1234-3					**EMPLEADO MUESTRA CUATRO**							**LEGS-870101-**		**MOSTRADOR**	
M/S	01/07/2021	62	173.68	0	0	0	215.36	339.20	121.14	675.70	538.41		0.00	538.41	
31-81-61-1331-5					**EMPLEADO MUESTRA DOS**							**HEHL-610101-**		**MOSTRADOR**	
M/S	01/07/2021	62	177.77	0	0	0	220.43	347.18	123.99	691.60	551.09		0.00	551.09	
19-21-02-4841-5					**EMPLEADO MUESTRA TRES**							**ORZD-020101-**		**MOSTRADOR**	
M/S	01/07/2021	62	173.68	0	0	0	215.36	339.20	121.14	675.70	538.41		0.00	538.41	
74-16-00-6779-4					**EMPLEADO MUESTRA UNO**							**GUMI-000101-**		**MOSTRADOR**	
M/S	01/07/2021	62	177.77	0	0	0	220.43	347.18	123.99	691.60	551.09		0.00	551.09	
		248					871.58		490.26		2,179.00		0.00	2,179.00	
								1,372.76		2,734.60					

Total de Cotizantes: 4
Total a Pagar de RCV 2,734.60
Total a Pagar RCV e INFONAVIT 4,913.60

Total de Acreditados: 0
Aportación Patronal S/Crédito: 2,179.00
Aportación Patronal C/Crédito: 0.00
Amortización: 0.00
FUNDEMEX 0.00
Total a Pagar de INFONAVIT 2,179.00

P/IV	Trabajador Pensionado I.V.
P/CV	Trabajador Pensionado C.V.
S/R	Trabajador con Semana Reducida
J/R	Trabajador con Jornada Reducida
E/C	Trabajador Eventual del Campo

C. V.	Cesantía y Vejez
% o $	Porcentaje o Cuota Fija
SDI	Salario Diario Integrado
INC	Incapacidades
AUS	Ausentismos
ISM	Incremento al Salario Mínimo

AMORTIZACION DE CREDITOS DE VIVIENDA

ICV	Inicio del Crédito de Vivienda
FSD	Fecha de Suspensión de Descuento
RD	Reinicio de Descuento
MTD	Modificación de Tipo de Descuento
MVD	Modificación de Valor de Descuento

ANEXO 6 Cotización servicio de vales de despensa

icio	TIENDA
Monto de Compra Mensual	$3,200

	DESCRIPCIÓN	COSTO PREFERENCIAL
Costos del servicio*	Cargo Administrativo SODEXO	1.7 % +IVA % comisión fija
	Anualidad SODEXO	SIN COSTO
	Suscripción al sistema	SIN COSTO
	Primera Emisión de plásticos de titular(CHIP)**	Sin costo 4 tarjetas
	Emisión de plástico nuevo titular, adicional, reposición, pensión o stock (CHIP)	$80.00
	Entrega de plásticos***	$160.00
	Dispersiones	$ 1

Información brindada por:

A.M.M.
TeleHunter – Benefits & Rewards Services

Teléfono: +52 (55) 50912417
Celular: 56 10 89 94 68

Oficinas
+52 (55) 5262 2900
www.sodexo.com.mx
Paseo de los Tamarindos 150, Edificio Arcos Norte D 5º piso
Col. Bosques de las Lomas, CDMX 05120

sodexo
SERVICIOS DE CALIDAD DE VIDA

ANEXO 7 Informe de redes sociales

CON ESENCIA DE MUJER DURANGUENSE S.A. DE C.V.		
INFORME REDES SOCIALES E INTERNET		
Área: Mercadotécnia		
TWITTER	Cuenta	@TekitiB
	Se unió en	Enero 2019
	Influencia	0
	Seguidores	15
	Tuits	9
	Menciones	0
	Respuestas	0
	Retuits	2
	Me gusta	1
	Impresiones	0
	Clics en enlaces	0
	Positivos	0
	Neutrales	0
	Negativos	0
	Último tuit	6 de dic 2019
SEGUIDORES	**Nota de twitter:** La cuenta se utiliza como medio político, con retwits de publicaciones se dejó de usar en diciembre 2019, retomarla, eliminando tuits que no sean del giro,	
FACEBOOK	Cuenta	TekitiCafe
	Fans	2,317
	Publicaciones	1 x dia
	Visualizaciones	1,078
	Historia	0
	Índice de respuesta	0
	Me gusta	2,314
	Comentarios	0
	Compartir mensajes al muro	0
	Mensajes Privados	0
FANS	**Nota de facebook:** cambiar seguido fotos de perfil y portada publicar dos o tres veces al dia, y contenido más visual Crear grupo de facebook con negocios del giro Retirar dirección de sitio oficial ya que no existe	

INSTAGRAM	**Se unió en**	**21 de abr 2019**
	Seguidores	**204**
	Me gusta	**3 promedio**
	Comentarios compartidos	**0**
	Guardados	**0**
	Impresiones	**0**
	Publicación	**245**
	Visualizaciones historia	**0**
	Visualizaciones Reels	**no tiene**
	Visulaizaciones IGTV	**no tiene**
	Promedio de tiempo visto en IGTV	**0**
	Hashtags	**#tekiti**

SEGUIDORES

Nota de instagram: Necesario reels / IGTV
primordial usar hashtags y etiquetar (no se aplica en las publicaciones)
publicar dos o tres veces al dia
Seguir cuentas de restaurantes, cafés, cuentas locales
Se muestra una página en el perfil de instagram: www.cafetekiti.com (no existe la página)

Sitio Oficial: No tiene

Presencia en youtube: No tiene

Presente en Uber Eats

Presente en DiDi Food

SERVICIO

Acceso a menú digital con código QR

https://www.menudigital.com/restaurante/tekiti

Extracto del mismo:

CAFÉ

	M	G
Espresso sencillo	$24	
Espresso cortado sencillo	$26	
Espresso doble	$28	
Espresso doble cortado	$30	
Americano	$29	$32
Chocolate	$45	$55
Capuccino	$44	$52
Latte	$44	$52
Nutelatte	$52	$65
Golden Latte	$44	$52
Frappe	$60	
Frappe yogurth	$60	
Frappucino clasico	$50	
Frapuccino c/ esencia	$60	
Frappe taro	$65	
Carajillo	$70	
Café irlandes	$75	
En las rocas	**$5**	
Con escencia	**$10**	

TÉ

	M	G
Tizana	$45	$55
Té helado	$49	
Té tradicional caliente	$30	
Chai caliente	$57	$60
Chai frappe /helado	$65	
Chai café	$65	

Tekiti Café Boutique

BEBIDAS SIN ALCOHOL

	M	G
Limonada	$30	$45
Naranjada	$30	$45
Agua mineral 355ml	$25	
Agua natural 500ml	$15	
Fuze tea 600ml	$25	

Tekiti Café Boutique

Tekiti Café Boutique

WIFI
*96b576375e

HORARIO
Lun a Sab
8:30 a.m. a 11:00 p.m.
Domingo
4:00 a 11:00 p.m.

Ingrediente extra $10
Especialidad de la casa