

**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE
DECISIONES.**

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL QUE PRESENTA:

CP. MARISOL ROSALES VELÁZQUEZ

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ESTRATEGIAS CONTABLES

DIRECTOR DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN:

MA. JOSÉ GERARDO MARTÍNEZ QUIROZ

DURANGO, DGO SEPTIEMBRE 2022



UJED

Universidad Juárez
del Estado de Durango



Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Intervención Profesional presentado por la **C. MARISOL ROSALES VELÁZQUEZ**, para la obtención de grado de **MAESTRA EN ESTRATEGIAS CONTABLES** titulado **"IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES"**.

DIRECTOR DE INTERVENCIÓN: M.A. José Gerardo Martínez Quiroz

JURADO

PRESIDENTE: M.A. José Gerardo Martínez Quiroz

VOCAL: M.F. Rosa Martha Ortega Martínez

SECRETARIO: M.E.C. Gabriela Castrejon Flores

SUPLENTE: M.A. María del Carmen Maturino Lozoya

SUPLENTE: M.M. Claudia Irene Portillo del Campo

Victoria de Durango, Dgo., a 28 de abril del 2023

Resumen

La presente intervención fue realizada a una empresa de comida rápida para llevar, ubicada en el Fraccionamiento Guadalupe de la Cd. de Durango, Dgo, la cual cuenta con 28 años de antigüedad. La empresa elabora tacos dorados de carne y surtidos (frijoles, papas y carne), gordas doradas, burritos de deshebrada, sopes y chonitas, (que son empanadas con guiso adentro), como diferenciador de los productos de esta empresa, es que la tortilla con la que elaboran los tacos es hecha a mano.

La empresa a pesar de su antigüedad en el mercado, recientemente escasos cuatro meses se convirtió en formal lo que la obliga a implementar controles y hacer uso de la tecnología que le permitan seguir siendo competitiva y mantenerse vigente con resultados positivos.

Se realizó una evaluación de las áreas que muestra la norma estándares de competencia EC0359 para identificar las áreas de oportunidad y posteriormente proponer una mejora.

El enfoque, de esta intervención será financiero, en el cual se observará la importancia del registro de los ingresos de “Taquería Guadalupe”, con la ayuda de la implementación de la propuesta de mejora, así como con la implantación de un control interno que permita tener información veraz y confiable de las ventas realizadas diariamente, con la finalidad de poder analizar la información y tomar decisiones oportunas para lograr conseguir una empresa sólida y rentable.

Abstract.

This intervention was carried out at a fast food take-out company, located in the Guadalupe neighborhood of Durango City, Dgo, which is 28 years old. This company sell a variety of tacos (beans, potatoes and meat), gordas, shredded burritos, sopes and chonitas, where its differentiator is that the tortilla for making the tacos is hand made.

The company, despite its age in the market, recently became formal four months ago, which forces it to implement controls and make use of technology that allows it to remain competitive and stay current with positive results.

An evaluation of the areas shown by the standard of competence EC0359 was carried out to identify the areas of opportunity and subsequently propose an improvement.

The focus of this intervention will be financial, in which the importance of registration the income of "Taquería Guadalupe" will be observed, with the help of the implementation of the improvement proposal, as well as the implementation of an internal control that allows to have truthful and reliable information on the sales made daily, in order to be able to analyze the information and make timely decisions to achieve a solid and profitable company.

Índice de Contenido

I. Introducción.....	6
II. Marco Teórico	12
III. Marco Contextual	51
IV. Marco Organizacional	107
Antecedentes	107
Misión.....	108
Visión	108
Valores.....	108
Objetivos	109
Estructura Organizacional	109
V. Metodología	111
VI. Diagnóstico de la Organización.....	124
VII. Alternativas de Solución.....	130
VIII. Propuesta de Mejora.....	134
Resultados Esperados	141
Implicaciones para la Implantación.....	142
IX. Conclusiones y Recomendaciones	144
X. Bibliografía.....	146
XI. Anexos.....	152
Anexo 1. Guion de entrevista	152
Anexo 2. Carta de Presentación del equipo de consultoría ante la empresaria	153
Anexo 3. Carta de Confidencialidad de la Información	154
Anexo 4. Datos que debe contener el informe o minuta de entrevista realizada.....	156
Anexo 5. Minuta de entrevista	157
Anexo 6. Carta de Aceptación de la Intervención Profesional	158
Anexo 7. Gráfica de Gantt o Calendarización.....	159
Anexo 8. Criterios para reporte de Diagnóstico por área	159

Anexo 9. Semaforización.....	161
Anexo 10. Entrevistas	163
Anexo 11. Análisis FODA y CANVAS.....	168
Anexo 12. Carta de Cierre de Intervención.....	169

Índice de figuras

Figura 1 razones financieras	33
Figura 2 Proporción del empleo por tamaño de las empresas y trabajadores autónomos en el mundo	53
Figura 3 Proporción del empleo según el tamaño de la empresa por región (Porcentajes).....	54
Figura 4 Porcentaje de empresas según el número de empleados	54
Figura 5 % De aportación al PIB, según clasificación de la OCDE	55
Figura 6 Aportación de las MIPYMES al PIB del país (porcentaje sobre el PIB).....	56
Figura 7 Las grandes empresas tienden a ser más innovadoras y productivas	57
Figura 8 Las PYMES suelen tener niveles de productividad más bajos.....	58
Figura 9 Las grandes empresas tienen mayor probabilidad de pagar salarios más altos	59
Figura 10 % de supervivencia para las empresas de América Latina de nueva creación en los primeros 10 años	60
Figura 11 Empresas japonesas ya establecidas y de reciente creación que quebraron (2018-2018).....	61
Figura 12 Estratificación de los establecimientos micro, pequeños y medianos (mipymes)	62
Figura 13 Comparativo de características económicas de las unidades económicas del Sector privado y paraestatal y los establecimientos mipymes, 2018	63
Figura 14 Establecimientos de propietarios mipymes por tamaño, 2018 (porcentajes). 64	
Figura 15 Establecimientos de propietarios mipymes por actividad económica, 2018 (porcentajes)	65
Figura 16 Establecimientos mipymes por tamaño según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)	66
Figura 17 Establecimientos mipymes de propietarios y propietarias por sector de actividad según tipo de propietario, 2018 (porcentajes).....	67
Figura 18 Distribución de las principales variables económicas de los establecimientos mipymes por tipo de propietario, 2018.....	68

Figura 19 Recaudación total proveniente de empresas con ingresos de hasta 20 mdp anuales.	69
Figura 20 Ingresos por recaudación de ISR	70
Figura 21 Ingresos por recaudación de IVA	70
Figura 22 Establecimientos mipymes que hicieron uso de Créditos, préstamos o financiamiento según tipo de propietario, 2018 (porcentajes).....	72
Figura 23 Porcentaje de créditos aprobados	73
Figura 24 Principal limitante para el acceso de financiamiento en las mipymes, 2018 .	74
Figura 25 Fuentes de los préstamos, créditos o financiamiento en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)	75
Figura 26 Usos de los préstamos, créditos o financiamiento en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)	76
Figura 27 Contribución de cada segmento de empresas a la producción nacional %...	77
Figura 28 Producto Interno Bruto al Segundo Trimestre de 2021. Serie desestacionalizada (Millones de pesos a precios del 2013)	78
Figura 29 Variaciones porcentuales del PIB durante el siguiente trimestre de 2021 (cifras desestacionalizadas por grupos de actividades económicas).....	79
Figura 30 Personal ocupado por unidades económicas del sector privado y paraestatal	80
Figura 31 Remuneraciones pagadas por unidades económicas del sector privado y paraestatal	80
Figura 32 Distribución del personal ocupado por sector de actividad según sexo, 2018	81
Figura 33 Uso de sistemas de control de gastos e ingresos en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)	82
Figura 34 Uso de equipo de cómputo en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes).....	83
Figura 35 Uso de internet en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)	83

Figura 36 Porcentaje de empresas según las acciones que instrumentaron ante problemas presentados en el proceso de producción, por tamaño de empresa, 2017 .	84
Figura 37 Razón principal por la que las microempresas no desean que sus negocios crezcan, 2018.....	85
Figura 38 Distribución del número de pymes según su participación en cadenas globales de valor, 2016-2017	86
Figura 39 Distribución del número de empresas que imparten capacitación por el tamaño de la empresa.....	87
Figura 40 Distribución del número de empresas que no imparten capacitación según causa para no impartirla, 2017	88
Figura 41 Empresas que contrataron al menos una póliza de seguro	88
Figura 42 Distribución del número de empresas según los indicadores de desempeño que monitorean por tamaño de empresa, 2017	89
Figura 43 Problemática principal que enfrentan los establecimientos mipymes, según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)	91
Figura 44 Expectativas de los ingresos para los próximos seis meses, según escenarios	93
Figura 45 Tiempo que podrán seguir operando con el mismo nivel de ingresos los próximos meses	93
Figura 46 Retraso en el pago de deudas por tamaño de empresa	94
Figura 47 Adopción permanente de medidas operativas por tamaño	95
Figura 48 Expectativas del personal ocupado	95
Figura 49 Cambios en las deudas totales de la empresa a partir de marzo 2020	96
Figura 50 Retraso en el pago de adeudos de clientes y/o compradores.....	96
Figura 51 Número de empresas MIPYMES en Durango por sectores	98
Figura 52 Valor de las ventas de los tres principales productos (bienes o servicios) que fabrican u ofrecen las empresas por sectores estratégicos, 2017 Durango	99
Figura 53 Número de empresas según los problemas que las empresas indicaron como los tres más importantes que enfrentan.....	100

Figura 54 Número de empresas según la manera de cómo han llevado la contabilidad de la empresa por sectores estratégicos, 2018	101
Figura 55 empresas dedicadas al servicio de antojitos para su venta al público en general	104
Figura 56 Unidades Económicas de Restaurantes en Durango	105
Figura 57 Valor Agregado al PIB Nacional en Durango (miles de pesos).....	106
Figura 58 Organigrama	109
Figura 59 Descripción de puestos	110
Figura 60 Enfoque cualitativo de la metodología	112
Figura 61 Fases de la norma EC0359	114
Figura 62 Diagrama de Gantt.....	118
Figura 63 Calculo de promedio de sueldos sobre ventas Taquería Guadalupe	135
Figura 64 Nominas Semanales Taquería Guadalupe	135
Figura 65 Ventas mensuales del establecimiento Food Park.	136
Figura 66 Ventas mensuales del establecimiento Matriz.	136
Figura 67 Estado de resultados food park	137
Figura 68 estado de resultados matriz.....	138
Figura 69 Estado de resultados concentrado	139

I. Introducción

En la actualidad es muy importante analizar los distintos factores económicos que afectan a las empresas mexicanas, con el apoyo de conceptos muy básicos, complementarios y específicos, ya que al ser en su mayoría micro y pequeñas empresas, no cuentan con los recursos suficientes, así como, el conocimiento profesional y técnico que les permitan desarrollarse en los mercados actuales, situación que genera impacto ya que son estas empresas el soporte principal de la economía mexicana.

Según la organización internacional del trabajo (2019) en muchos países, más del 90% de la totalidad de las empresas son consideradas MIPYMES.

Por lo que llevar a cabo intervenciones especializadas a dichas empresas se vuelve una necesidad para poder determinar en qué situación se encuentran y proponer estrategias para resolver los problemas encontrados.

Estas intervenciones tienen el propósito de 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.

Con base en esto, en este presente documento se muestra una intervención realizada a la empresa llamada “Taquería Guadalupe”, en donde también se desarrollan algunos temas acerca de una cultura organizacional que caracteriza a una empresa, así como la importancia de la representación de la economía en el sector restaurantero, que es de suma importancia para el desarrollo económico del estado, ya que fomenta la generación de empleo. Dicha empresa pudiera tener como objetivos: tener una expansión a nivel local y convertirse en la primera opción para el consumo de los productos que ofrecen, así como crear una franquicia para ser una empresa de clase nacional. Dentro de la contabilidad podremos observar los movimientos de la empresa que ayuda a identificar la situación financiera y fiscal. Esta intervención se realizó por medio de una consultoría profesional guiada bajo la Norma EC0359, cuyo objetivo principal es dar a conocer al empresario un

diagnóstico general de su empresa evaluando las áreas financieras, recursos humanos, mercadotecnia y publicidad, producción y fiscal.

Y ya como paso final, dar a conocer una propuesta de mejora en el área financiera, así como las recomendaciones al personal involucrado, y al ponerlo en práctica, la empresa pueda lograr sus objetivos organizacionales y contables y llegar a crecer.

II. Marco Teórico

Organización

Concepto de 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 & Vargas (2018) “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 (p.5, 2008) 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, sus 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 ejercicio 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, su 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. (Castillo C. R., 2014)

Definición de empresa

La administración como ciencia se encuentra la materialización de objeto de estudio de la propia administración. Partiendo desde la taxonomía de las organizaciones hasta la ejecución de las actividades de las mismas, de allí que se observe una cantidad de organizaciones prácticamente ilimitada y que a través de ellas la vida cotidiana se resuelva con mejores satisfactores de necesidades (Ponce, 2004).

Bajo esta perspectiva acuñamos la palabra o término empresa. El cual relacionamos dentro de los procesos de pensamiento a un 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 (p.5, 2013) 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, Thompson (2021) 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 (Jornada, 209).

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 (Destaca la ONU relevancia de las Pymes en el mundo, 2019).

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 (Noe, 2012)

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 & 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) señalado en Gálvez, Hernández & Molina (2015): “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) “... 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 & Sayay (2020) 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, Loredó & Martín (2021) “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 cotidianidad humana.

Para tomar un punto de partida sobre lo anterior es necesario echar un vistazo a lo mencionado por Larroulet & Mochón (1995): 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 (p.5, 2008) define la economía como “la ciencia social que estudia la producción, la distribución y el consumo de bienes y servicios”. De esta manera entendemos que la economía estudia la distribución de recursos para satisfacer 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 (p.5, 2008), “define a la economía 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 (p.67, 2012) “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 (Carlos, 2006).

Microeconomía

La microeconomía se dedica al estudio de agentes económicos indispensables, considerados en lo individual. Es así que 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 (p.69, 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 equilibrio total de los agentes económicos y los recursos líquidos generados respectivamente en su actividad productiva, Castillo (p.70, 2012)

Para Castillo (p.70, 2012) 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

2.1.2. 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. (Castillo, 2012)

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. (Castillo, 2012)

De esta forma Castillo (p.74, 2012) 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 influyen 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. (Picazo, 2005)

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)

Picazo (2005) 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.

Importancia de implementar estrategias en las organizaciones

Carmona (2018) considera que 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 su 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 el 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.

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 & 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 diferencian 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, grupo social”. Desde el punto de vista antropológico, 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 la misma, esto se puede definir como cultura organizacional. “La cultura organizacional se expresa a través de estrategias, estructuras y sistema, 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 (p.33, 2011) en Pinto (p.12, 2012) 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. (Lucas J. Pujol-Cols, 2018)

Cultura financiera

Como ya se ha puntualizado en párrafos anteriores la cultura integra rasgos específicos de un país, región o continente y dando continuidad a ello es necesario abordar un tema difícil para las empresas en México y en Durango capital: la cultura financiera. Memarista (p.132, 2016) Shen, Lin, Tang & Hsiao (2016) citados en Romero & Ramírez (2018), señalan que “Los emprendedores con mayor conocimiento financiero tendrán la posibilidad de administrar mejor sus empresas para un óptimo desempeño incluso tienen menos problemas financieros y saben abordar mejor cualquier inconveniente”.

Al considerar los conocimientos financieros de los directivos o propietarios de las empresas, se infiere una cultura financiera de sus organizaciones, establecida a partir del conocimiento básico que estos manifiesten. Recordando a la cultura como el cúmulo de rasgos y peculiaridades de ciudadanos, empresarios y sociedad en general de un país, el comportamiento financiero de una organización dependerá en gran medida de los conocimientos que manifiesten en la materia sus propietarios, directivos y gerentes. (Ramirez, 2018)

Resulta importante establecer la base de la cultura financiera a partir del conocimiento financiero. Por ello Romero y Ramírez (2018) definen al conocimiento financiero como “el saber que debe tener un empresario de tal manera que le permita entender la información relacionada con las finanzas personales y los negocios”. Es trascendente comprender estas acepciones a fin de ayudar a los

empresarios a diferenciar la independencia de su negocio con sus actividades personales y se encuentren en posibilidades de hacerle crecer desde una perspectiva financiera.

El conocimiento financiero proyectado a través de la cultura financiera resulta de gran importancia para la economía nacional de cualquier país. Un negocio exitoso mantiene en sus filas a un directivo o empresario capaz de interpretar la información financiera del mismo y genera una toma de decisiones acertada. En otros países como Malasia, las Mipymes son altamente exitosas si los niveles de alta dirección mantienen un conocimiento financiero efectivo mediante la cultura financiera de los negocios. (Ramirez, 2018)

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 (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 & Díaz (2007) en Sarduy & Gancedo (2016) 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 ejercicio de sus propios recursos para la mejora social y colectiva de las condiciones de vida en una nación, lo consultado manifiesta que debe ser una modelo constante y debe observar resultados tangibles en el corto plazo”.

Como se sabe, México es un integrante de la OCDE y, un estudio de la misma institución muestra que la recaudación tributaria como porcentaje del PIB 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 (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 (p.9, 1994).

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 (p.89, 2004) 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 financiera

Como bien se ha explicado ya, la contabilidad es indiscutiblemente una de las herramientas indispensables para cualquier empresa independientemente de su tamaño, giro, sector o actividades a desarrollar, es pues la herramienta científica, sistemática y técnica que permite controlar y registrar todas las operaciones económicas que tienen lugar en el día a día de las empresas y negocios.

El propósito básico de la contabilidad es proveer información útil, clasificando a la contabilidad en; contabilidad administrativa, contabilidad fiscal y contabilidad financiera. Por lo que la contabilidad financiera, según Guajardo (p.21, 2008) se conforma por una serie de elementos tales como las normas de registro, criterios de contabilización, formas de presentación, etc. A este tipo de contabilidad se le conoce como contabilidad financiera, debido a que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad, así como determinados acontecimientos económicos que le afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos para la toma de decisiones. Este tipo de contabilidad es útil para acreedores, accionistas, analistas e intermediarios financieros, el público inversionista y organismos reguladores entre otros, todos usuarios externos de la información contable.

Por otra parte, es posible hacer una distinción entre los tipos de usuarios internos y externos que hacen uso de la contabilidad y la información que ésta proporciona, en donde a partir de esta distinción la contabilidad financiera o externa es dirigida a los usuarios externos de las empresas, mientras que la contabilidad interna también llamada de gestión su uso es orientado hacia los directivos de la empresa. En palabras de Muñoz (p.33, 2008)

Los objetivos de la contabilidad financiera están marcados por las necesidades de los usuarios externos, aunque también es útil a la dirección de la empresa. La información dirigida al exterior es generalista y como está dirigida a terceras personas, ajenas a la empresa, con necesidades de información muy distintas, es conveniente que esté normalizada y en regulada legalmente (Fernández Iparraguirre, 2008).

En otra definición, Romero (p.38, 2010) describe que:

“la contabilidad financiera es una técnica para elaborar y presentar la información financiera de las transacciones (operaciones) comerciales, financieras, económicas y sus efectos derivados, efectuadas por entidades comerciales, industriales, de servicios, públicas y privadas; y cuando se utiliza en la toma de decisiones, se convierte en una rama muy importante, si no es que en la de mayor importancia, de la profesión de la contaduría pública”.

De acuerdo con los conceptos anteriormente mencionados se concluye que la contabilidad financiera es una de las tres ramas más importantes derivada de la contabilidad, siendo la contabilidad financiera la encargada del registro, preparación y presentación de la evolución del patrimonio y resultados económicos de la empresa desde un punto de vista externo objetivo. Siendo su principal objetivo el de informar sobre la situación económico-financiera de la empresa y resultados que servirán para evaluar la situación general de la empresa e indispensables para la toma de decisión objetiva (Mallo Rodríguez, 2008).

Muñoz (p.33, 2008), relaciona a la contabilidad financiera con sus resultados tangibles y menciona que:

la contabilidad financiera se resume en unos estados financieros obligatorios, que de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC/NIF), deben redactarse con claridad, de forma que la información suministrada sea útil a los usuarios al tomar sus decisiones económicas, debiendo mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa, en conformidad con las disposiciones legales (Herrera, 2009).

La información emitida por la contabilidad financiera se da en forma de reportes, estos reportes por lo general son llamados estados financieros.

Según la Norma de Información Financiera A-3 (NIF A-3) Los estados financieros básicos son los siguientes:

a) Estado de situación financiera. Es un estado financiero que presenta información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieras con las que cuenta una empresa, ordenando los activos de acuerdo al grado de disponibilidad; y los pasivos de acuerdo al grado de exigibilidad; revelando los posibles riesgos financieros, así como el patrimonio de la empresa a una fecha determinada.

b) Estado de resultado integral. Llamado así para las entidades lucrativas, o en su caso estado de actividades para entidades con propósitos no lucrativos. Este reporte muestra la información atendiendo a el resultado de las actividades de una empresa a un periodo determinado, lo que se traduce en los ingresos, costos y gastos y finalmente la utilidad o pérdida neta o bien el cambio neto en el patrimonio resultante.

c) Estado de cambios en el capital contable. Dicho estado muestra los cambios en la inversión de los accionistas o dueños realizado o existente a un periodo determinado.

d) Estado de flujos de efectivo. Este último estado proporciona la información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamientos de la entidad a un periodo determinado, ordenado en base a las actividades de operación, inversión y de financiamiento.

Notas a los estados financieros. Estas integran, expanden y comenta la información obtenida en los demás documentos que integran los estados financieros

Los objetivos de esta rama de la contabilidad, también denominada contabilidad externa o general, están marcados por las necesidades de los usuarios externos, aunque también es útil para los responsables de la gestión de la empresa. La información dirigida al exterior es generalista y tiene como principal objetivo mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados. Y cómo está dirigida a terceras personas que no participan en la gestión, con múltiples necesidades de información, es conveniente que esté normalizada y, como ya hemos indicado, en algunos países está regulada por ley. Muñoz (p. 40, 2008).

De aquí se desprende un concepto importante, auditoría de cuentas, la cual tiene como propósito verificar la correcta aplicación de los principios contables en la elaboración de estados financieros, refiriéndose a verificar que dichos estados financieros expresen fielmente el patrimonio, situación financiera y resultados de la empresa (Jané Bonet, 1994).

Importancia de implementación de estrategias financieras

Como bien se ha definido ya una estrategia es todo curso de acción tomado por una empresa, la cual implica una determinada consecución de recursos y objetivos ordenados para la consecución de un fin determinado, es en este sentido que las empresas consideran una necesidad vital la implementación de estrategias de todo tipo dentro de la organización, por lo que es acertado suponer que entre mayor tamaño y complejidad tenga una empresa mayor será la frecuencia de implementación de estrategias, sean operativas, de planeación, de administración, de acción, financieras, etc (Álvarez, 2008).

Perdomo (p.35, 2002), señala que las estrategias “son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo.”

Rincón, Cherema & Burgos (p.32 2005), afirman que “las estrategias financieras son la planificación de necesidades y usos de fondos de una organización, para

proveerse de recursos y poder aplicar los mismos en fines rentables dentro del negocio.”

Según Moreno (p.31, 2012) Las estrategias financieras son decisiones a nivel de planeamiento y control orientadas a la gestión de recursos a corto, mediano y largo plazo con el objetivo de que la empresa obtenga una vida crecientemente saludable. Estas van de la mano con la estrategia maestra de la empresa, por lo que la estrategia financiera es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

De aquí emana la importancia de la implementación de estrategias financieras para las empresas, ya que estas, alineadas con la estrategia implementada de la empresa tienen como principal propósito el obtener los recursos necesarios y su correcta gestión para el cumplimiento de los objetivos planteados. (Van, 1998)

Dentro de todas las posibles estrategias que puede implementar una empresa; penetración de mercado, diversificación, ataque frontal, liderazgo en costos, diferenciación, etc., las estrategias financieras deberán abarcar un conjunto de áreas clave que resulten del análisis estratégico que se haya realizado. (Van, 1998)

Dicho análisis estratégico permite conocer obtener un diagnóstico interno y externo de la empresa, su naturaleza, sus áreas de oportunidad o mejora y los posibles riesgos y dificultades a las que se enfrenta la empresa. La importancia de realizar este análisis estratégico es que brindara la información apropiada para enfocar las estrategias en aspectos claves como:

1. Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.
2. Análisis del circulante: liquidez y solvencia.
3. Fondo de rotación: análisis del equilibrio económico-financiero.

4. Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación incluyendo autofinanciación, políticas de retención y/o reparto de utilidades.
5. Costos financieros.
6. Análisis de riesgos de los créditos concedidos a clientes.

Dichos aspectos claves regirán la aplicación y control de las estrategias utilizadas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. (Van, 1998)

Es entonces de vital importancia la aplicación de estrategias financieras que respalden y procuren el cumplimiento de la estrategia principal adoptada por la empresa y que a su vez de este modo se logren alcanzar los objetivos planteados, ya que uno de los principales obstáculos en especial para las mipymes en México es obtener financiamiento, desarrollar finanzas sanas y utilizar eficaz y eficientemente los recursos económicos de la forma adecuada para alcanzar las metas planteadas y en el mejor de los casos crecer como empresa. (Van, 1998)

Análisis e interpretación financiero (herramientas; razones, indicadores)

El análisis e interpretación financiera es sin lugar a dudas el punto crucial antes y después de la aplicación de estrategias financieras en una empresa, por medio de ésta los ejecutivos se valen de información para la toma de decisiones de acuerdo a los síntomas que presente la organización en su ciclo de operaciones, así como también para la solución de problemas en específico que aquejan a la empresa como lo son las cuentas por cobrar, cuentas por pagar; inventarios, gastos administrativos de ventas, rentabilidad, entre otros. Por medio de la interpretación de los datos presentados en los estados financieros los administradores, clientes, empleados y proveedores de financiamientos se pueden dar cuenta del desempeño que la empresa muestra en el mercado. (Rosa María del Consuelo, 2009)

El análisis e interpretación de la información financiera conforma una herramienta útil para los propietarios y administradores de empresas que necesitan evaluar el desempeño financiero de su empresa, por medio de este análisis e interpretación adecuada se logra tener un diagnóstico fiel del área que se estudia, detectando

puntos débiles o posibles desviaciones en la aplicación de políticas o estrategias financieras, por lo tanto, provee de sustento que permite a los tomadores de decisiones ajustar el rumbo de los esfuerzos e implementar medidas para cumplir los objetivos. (Anaya, 2009)

Según Flores, S. L. P., (2009) existen diversos métodos de análisis e interpretación financiera:

1) Método de análisis verticales.

Este análisis se aplica a la información financiera de un mismo periodo. Los principales son:

a) Método de reducción a porcentajes integrales

Como su nombre lo indica reduce en porcentajes las cantidades que contienen los estados financieros. Facilita determinar la importancia de cada partida.

b) Método de razones simples.

Se trata de comparar dos cifras de los estados financieros que tienen una estrecha relación de dependencia.

c) Método de razones estándar.

Se refiere a la comparación de las cifras que arrojan los estados financieros de la empresa con la del giro del negocio o con el que la misma empresa tiene acumulado conforme a sus años de experiencia.

2) Método de análisis horizontal.

Se refiere al análisis de la información financiera que corresponde a varios periodos sucesivos.

a) Método de aumentos y disminuciones.

También nombrado de variaciones que consiste en comparar conceptos homogéneos de dos estados financieros periódicos, donde una cifra es tomada

como base arrojando una diferencia positiva o negativa en relación a esa cifra base. Este método es auxiliar para la elaboración del estado de cambios en la situación financiera.

3) Método de razones financieras.

Para nuestros propósitos, las razones financieras pueden agruparse en cinco tipos; de liquidez, deuda, rentabilidad, cobertura y valor en el mercado.

FIGURA 1 RAZONES FINANCIERAS

(Revista espacios vol. 39 N° 07 año 2018)

RAZONES FINANCIERAS

	RAZON	FORMULA	CONCEPTO	
LIQUIDEZ	Razon circulante	$\frac{\text{act. circulante}}{\text{pas. circulante}}$	Cobertura de las obligaciones (deudor) de corto plazo por parte de los activo circulante.	
		$\frac{\text{act.circ.- inventarios}}{\text{pas. circ.}}$	Mide la forma en que los pas.de mayor liquidez cubren y garantizan a los pasivo circulante.	
ACTIVIDAD	Rotación del inventario	$\frac{\text{costo venta}}{\text{inventario}}$	Número de veces que los inventarios fueron convertidos a ventas en el período	
		$\frac{360}{\text{rotación de inventario}}$	Período de duración de los inventarios hasta que son vendidos	
	Rotación de las cuentas por cobrar	$\frac{\text{venta neta a crédito}}{c \times c.}$	Velocidad en que se transforman a efectivo las cuentas por cobrar	
		$\frac{360 \times c \times c}{\text{venta neta a crédito}}$	Eficiencia con que la empresa cobra sus ventas a crédito	
	Rotación del activo circulante	$\frac{\text{ventas netas totales}}{\text{act. circ.}}$	Número de veces que el activo circulante es transformado en ventas	
		$\frac{\text{ventas netas totales}}{\text{act.fijo neto}}$	Grado de efectividad del activo fijo para generar ventas	
	Rotación del activo total	$\frac{\text{ventas netas totales}}{\text{act. total}}$	Eficiencia en el uso de recursos totales para generar ventas	
		$\frac{\text{pas. total}}{\text{act. total}}$	Proporción del act. financiado mediante deudas	
	Razón de endeudamiento	$\frac{\text{pasivo total}}{\text{capital total}}$	Relación entre fondos apartados por los acreedores y los socios	
		$\frac{\text{utild. antes int.e imp.}}{g. \times \text{intereses}}$	Refleja la capacidad de la empresa para pagar su carga financiera anual con sus utilidades	
	ENDEUDAMIENTO	Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas netas}}$	Rentas sobre las operaciones de ventas y producción
			$\frac{\text{utilidad de operación}}{\text{ventas netas}}$	Porcentaje de utilidad obtenido de las operaciones normales de la empresa
Margen neto de utilidad		$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}}$	Rendimiento final derivado de las ventas con respecto a la utilidad	
RENTABILIDAD	Rendimiento sobre la inversión de explotación	$\frac{\text{utilidad de operación}}{\text{act. total}}$	Mide la capacidad básica de generación de utilidades de los activos	
		$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{act. total}}$	Rentas finales obtenidas sobre los activos totales muestra la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos	
	Renta sobre capital	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital total}}$	Rendimiento final de los socios sobre su inversión en la empresa	

Fuente: (Novelo, 2016)

Fuentes de financiamiento

Las empresas tienen una amplia variedad de fuentes de financiamientos, desde créditos bancarios, aportaciones de capital, apalancamiento con proveedores, créditos, etc. para las mipymes en México es una historia completamente diferente, la mayoría de estos negocios no cuentan con un apoyo de instituciones crediticias formales en México, una limitada cantidad de inversión que pueden recibir de sus propietarios y muy poco margen para ser beneficiarios de préstamos.

Según la (ENAPROCE) 2015, la principal fuente de financiamiento de una mipyme en México son los préstamos familiares o de amigos con el propósito de al menos recuperar lo prestado o una forma de ahorrar al no poder gastar lo prestado. La segunda fuente de financiamiento es por medio de los propios ahorros del propietario. En tercera opción los propietarios recurren a préstamos informales como consecuencia de una dificultad en el acceso a créditos institucionales o bien por falta de información financiera que les permita hacer uso de estrategias para buscar financiamientos distintos al ahorro.

Por ello es importante el desarrollar una cultura financiera en las mipymes en México que permita a los emprendedores tener acceso a la información necesaria para poder diseñar sus estrategias para aportar el financiamiento óptimo para sus empresas y que a su vez aporte a su crecimiento, por lo que la información financiera debe establecer las bases para una correcta contabilidad financiera.

Contabilidad fiscal

Definición

El Instituto de contabilidad, dependiente de la facultad de ciencias económicas y de administración, de la universidad católica de córdoba p, 62 (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. (Pérez Porto, 2011)

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 perdido dos millones en el año fiscal que comenzó en la misma fecha. (Pérez Porto, 2011)

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. (Pérez Porto, 2011)

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. (Pérez Porto, 2011)

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”

Marco legal de las contribuciones

Fundamento constitucional de la contribución

El fundamento constitucional de la contribución es el Artículo 31 fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que establece que “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 y Crédito Público es el órgano federal que mejor conoce las necesidades económicas en los diversos campos de la administración pública de esta 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 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”.

Según el Instituto Consorcio Clavijero 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. (Clavijero, 2012)

No se olvide, en relación con lo dicho, que la mayoría de los contribuyentes son desconocedores de las leyes de esta 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. (Clavijero, 2012)

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. (Reyes Sánchez, 2010)

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. (Reyes Sánchez, 2010)

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. (Reyes Sánchez, 2010)

Elementos de las contribuciones

Rigoberto Reyes Altamirano (p.101, 2018) comenta en su doctrina, 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. (Mul, 2011)

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). Esto deja bastante clara la diferencia entre evasión fiscal y elusión fiscal (planeación fiscal), descartando la posibilidad de caer en delitos fiscales o defraudación fiscal propiamente dicha.

Torres, (2002) citado en Mul (2011) 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), el cual señala que: “Comete el delito de defraudación fiscal quien, con uso de engaños o aprovechamiento de errores, omite 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. (Espinosa, 2017)

“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). Por otra parte, en su artículo 5, la Constitución señala que: “A ninguna persona podrá impedirse 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 similares a las descritas en la literatura consultada. Sánchez (2004) menciona en Mul (2011) 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 compararse lo presupuestado contra lo real y revisar a detalle que se cumpla el indicador previsto costo beneficio.

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. (Malquín, 2022)

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. (Malquín, 2022)

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 ello, ejecutar permanentemente acciones encaminadas a resolver las problemáticas fiscales del negocio. (Malquín, 2022)

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 la misma y 4) Objetivos institucionales precisos en materia fiscal. (Malquín, 2022)

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 a Rincón (2012) “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), 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 aplicación de 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 diferencia 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 (p.25, 2004) :

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

Estas fases tienden a variar de acuerdo a 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 PYMES. Cabe destacar que de acuerdo a este Estándar de Competencia (EC0359), 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), podemos observar 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 este, 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.

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. (Gil, 2021)

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. (Gil, 2021)

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, se destacan 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. (Gil, 2021)

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. (Gil, 2021)

Consultoría financiera

De acuerdo con Pérez (2018), la consultoría financiera es la encargada de planificar y organizar la estrategia financiera de la empresa y de controlar las operaciones financieras de esta. La consultoría financiera funciona de manera que el consultor emite una opinión objetiva e imparcial, esta opinión genera información para que la organización siga operando en el mercado, para que tenga liquidez y crezca a nivel financiero.

Desde el punto de vista de Palomo (2017), “este tipo de consultoría ayuda a la empresa a conocer y analizar sus estados financieros y oportunidades financieras, para dar sentido a las decisiones operativas. Los estudios de viabilidad y análisis de inversiones también son imprescindibles en cualquier decisión que se deba tomar; puesto que estas afectan de manera directa a la empresa”.

Pérez (2018) a manera de síntesis define a la consultoría financiera como: “la determinación de las necesidades de recursos financieros; la consecución de financiación según su forma más beneficiosa; la aplicación juiciosa de los recursos financieros; el análisis financiero y el análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Algunos de los objetivos de este tipo de consultoría son:

- Planear estrategias financieras.
- Análisis de estados financieros.
- Optimización de flujos de efectivo.
- Análisis de proyectos de inversión.

Cuando se contrata un servicio hay que visualizar las ventajas y desventajas de contratarlo o no. Al hablar de ventajas, podemos destacar que la empresa va a tener control sobre su situación económica, además de que la planeación de estrategias incrementará su rentabilidad, una de ellas es el costo de la consultoría, el hecho que sean servicios profesionales ocasiona que muchas MIPYMES no puedan costear este tipo de servicios, cabe resaltar que una mala decisión puede llevar a una pérdida financiera; por lo que hay que analizar el costo-beneficio de invertir en un servicio de consultoría. (Álvarez Contreras, 2020)

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. (Saavedra García, 2013)

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. (Saavedra García, 2013)

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. (Saavedra García, 2013)

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 los departamentos fiscal y financiero, 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. (Pérez, 2017)

III. Marco Contextual

Generalidades

Evolución de las micro, pequeñas y medianas empresas en el mundo

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 podemos observar 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 (F. Kaufmann & M. Tesfayobannes, 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. (Ravenna, 2004)

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 la misma. 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. (Ravenna, 2004)

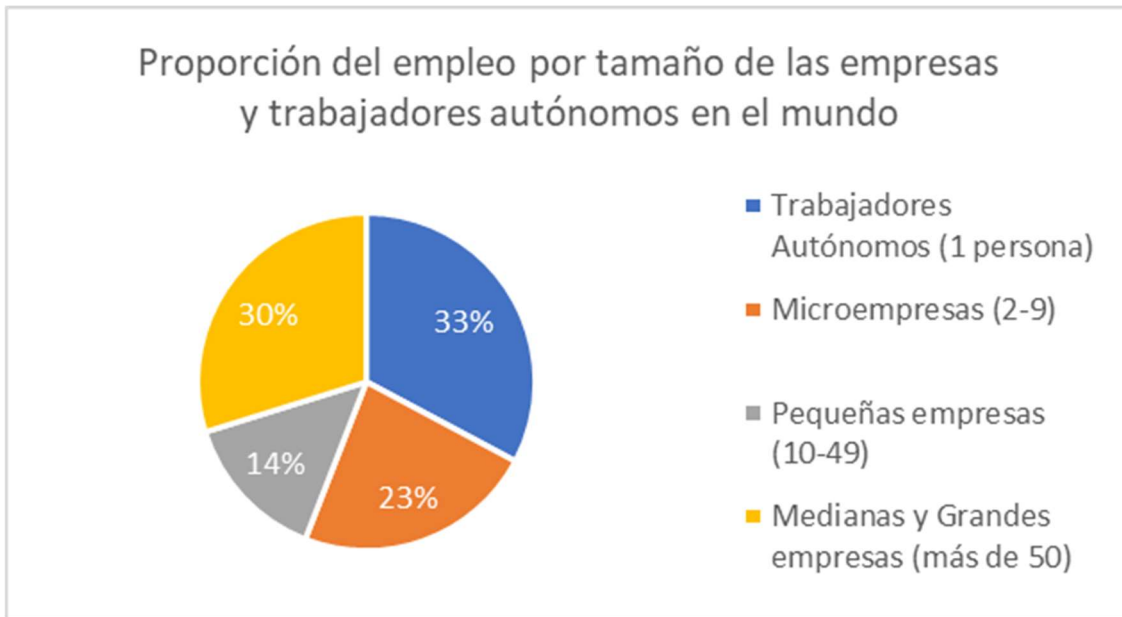
Sin embargo en años recientes, aunque los software ofertados al sector están dirigidos a optimizar la productividad, pues son enfocados en las necesidades de las mipymes integrando recursos, productos, soluciones y servicios, el personal presente muchas veces carece de conocimientos para hacer uso eficiente 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. (Ravenna, 2004)

Es por su importancia, que la asamblea general de la ONU 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. (Ravenna, 2004)

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.

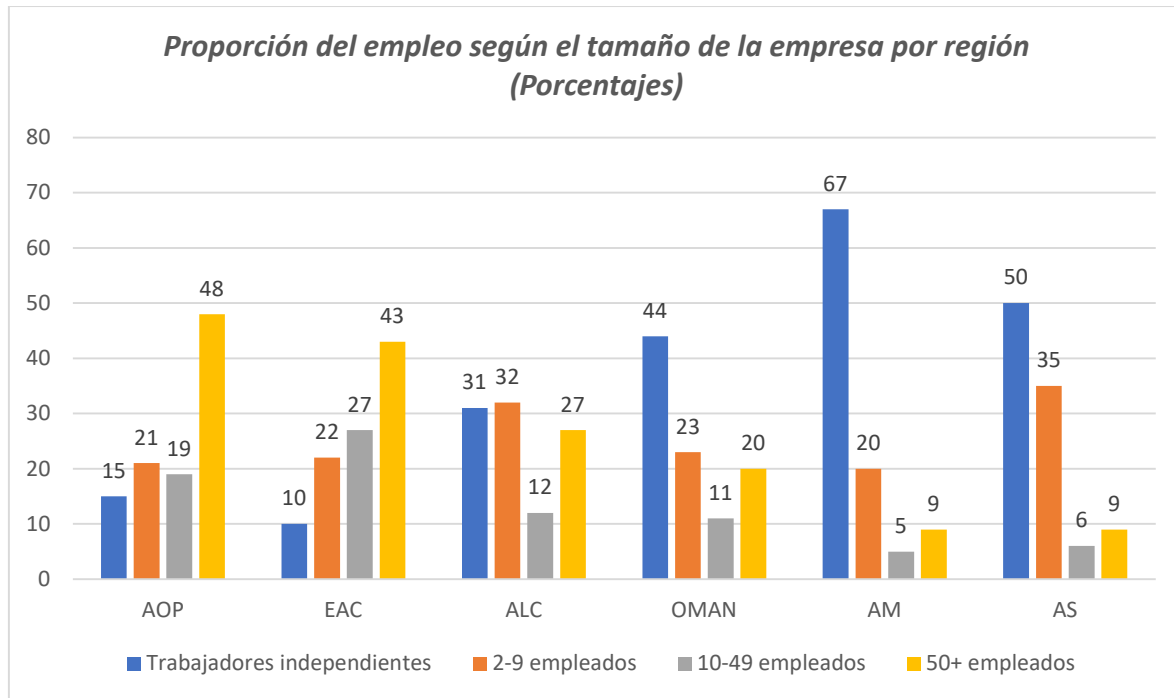
FIGURA 2 PROPORCIÓN DEL EMPLEO POR TAMAÑO DE LAS EMPRESAS Y TRABAJADORES AUTÓNOMOS EN EL MUNDO



(Organización Internacional del Trabajo, 2019)

La siguiente gráfica muestra la distribución de las mipymes en un promedio de 99 países analizados por la 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.

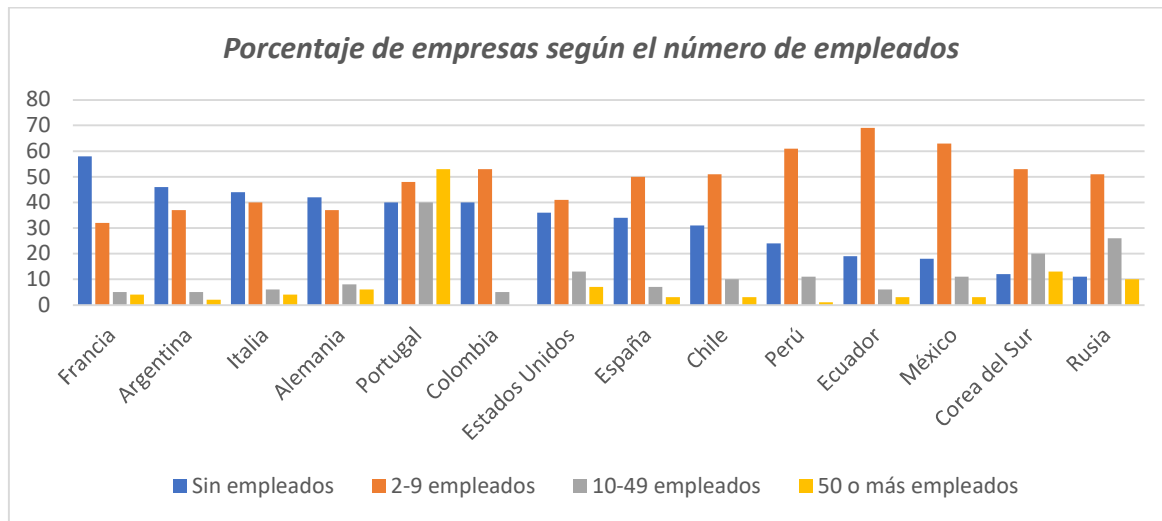
Figura 3 Proporción del empleo según el tamaño de la empresa por región (Porcentajes)



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.

(Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2019)

Figura 4 Porcentaje de empresas según el número de empleados



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

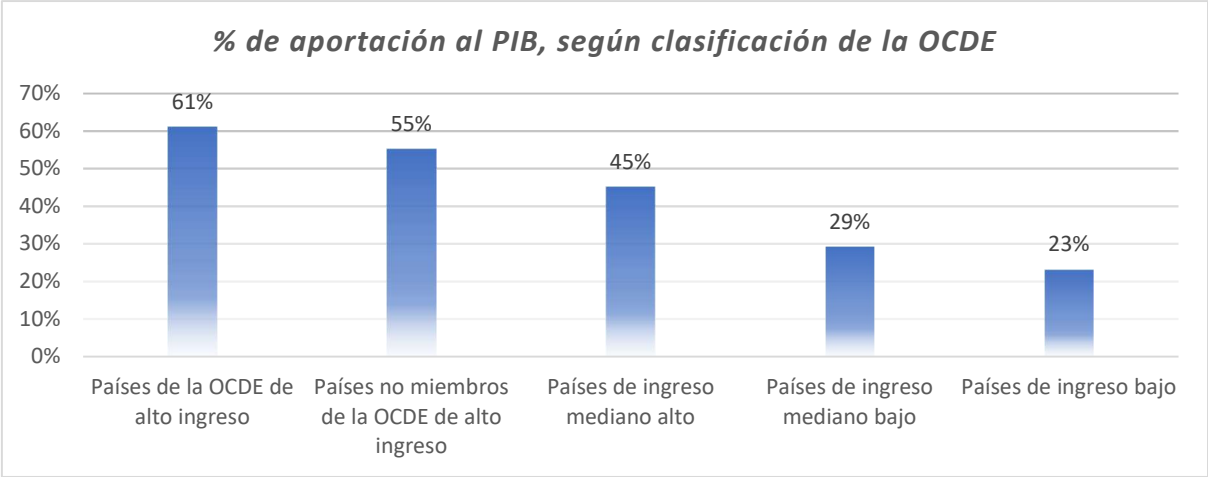
Hay que mencionar, además, según datos de la Organización de las Naciones Unidas ONU (2021) que para 2030 se necesitarán 600 millones de empleos para absorber la creciente fuerza laboral mundial, es por ello que el desarrollo de las

pymes 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 M. Dini y G. Stumpo (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 con datos obtenidos a través de la organización internacional del trabajo (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 organización para la cooperación y el desarrollo económicos (OCDE), las pymes representan más del 50% del producto interior bruto (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 pymes aportan como mínimo el 60% del PIB en prácticamente todos los países de la OCDE.

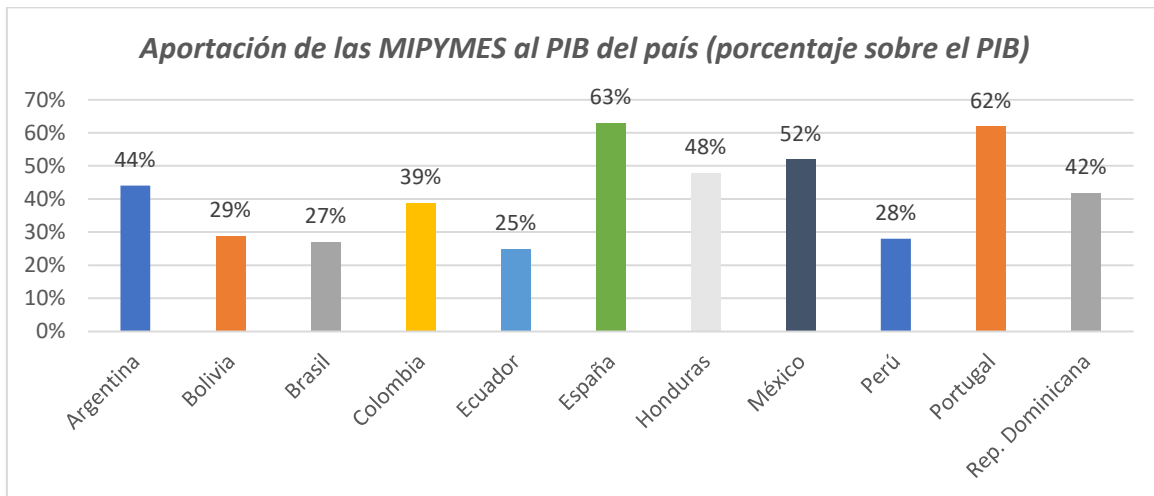
Figura 5 % De aportación al PIB, según clasificación de la OCDE



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



(Orueta, 2018)

Desafíos actuales para las MIPYMES en el mundo

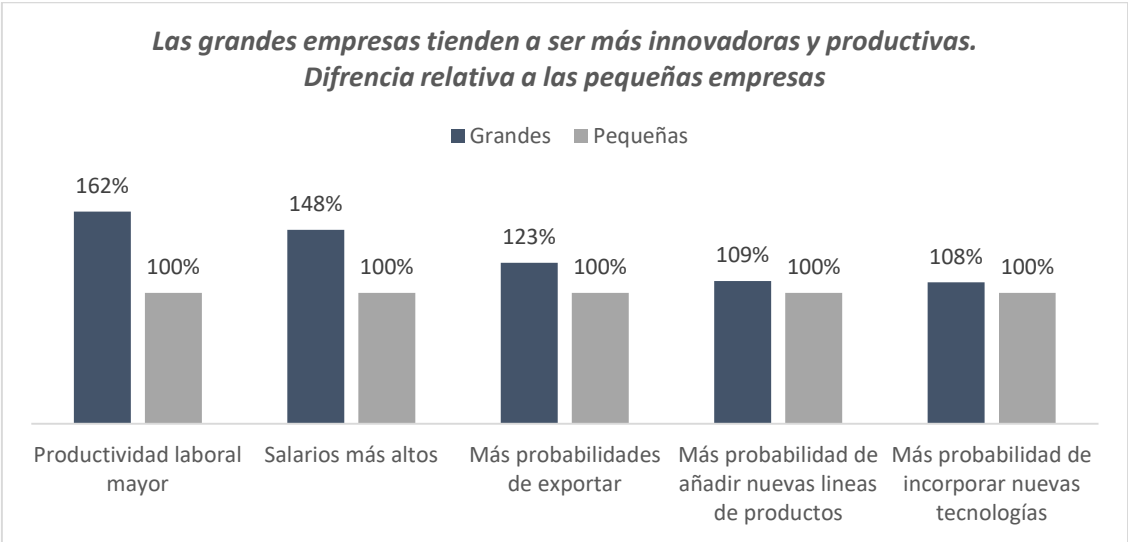
Como hemos visto, las MIPYMES son esenciales para el trabajo del futuro, además de funcionar como motores de innovación y competencia en los mercados; sin embargo, las grandes empresas tienen una mayor capacidad para invertir en equipamiento, formación e investigación, pagar mayores salarios y ofrecer 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 7 Las grandes empresas tienden a ser más innovadoras y productivas

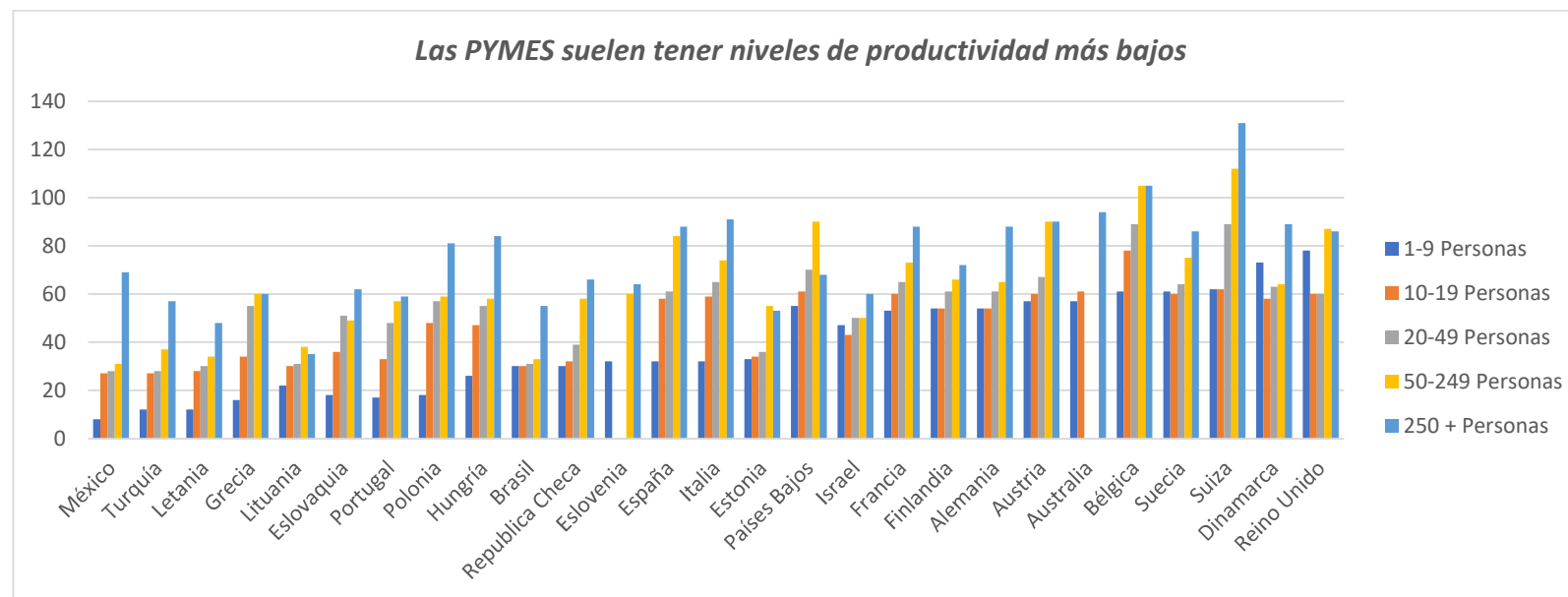


Nota: Los valores relacionados con las pequeñas empresas se han indexado (100) para poder hacer comparaciones (Organización Internacional del Trabajo, 2019)

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 8 Las PYMES suelen tener niveles de productividad más bajos

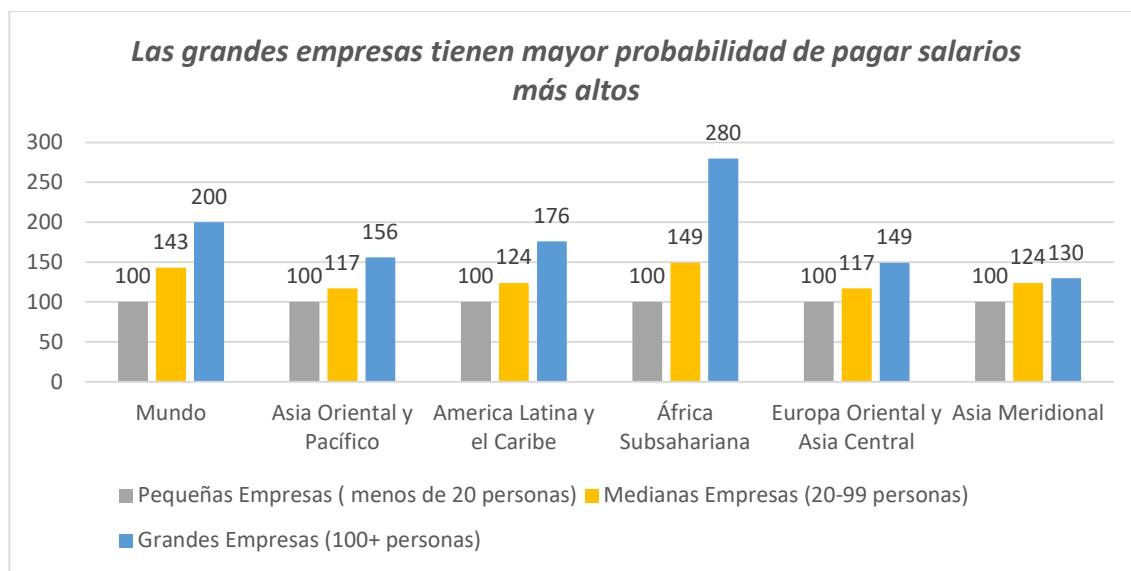


Nota: Valor añadido por persona ocupada en los ases de la OCDE. Miles de dólares de los E.U.A. 2014 o último año con datos disponibles. (Organización Internacional del Trabajo, 2019)

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 9 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.

(Organización Internacional del Trabajo, 2019)

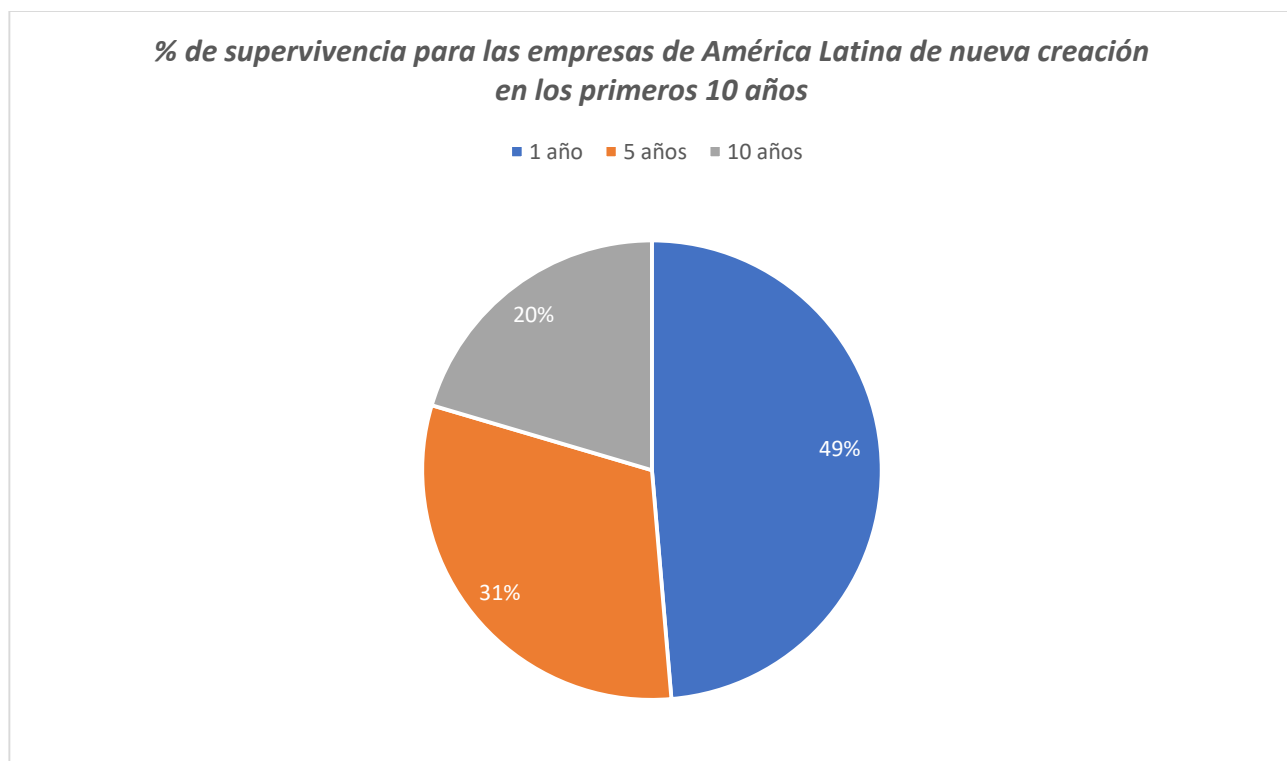
¿Cómo influye la Cultura Organizacional en las empresas del mundo?

En América Latina observamos 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).

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



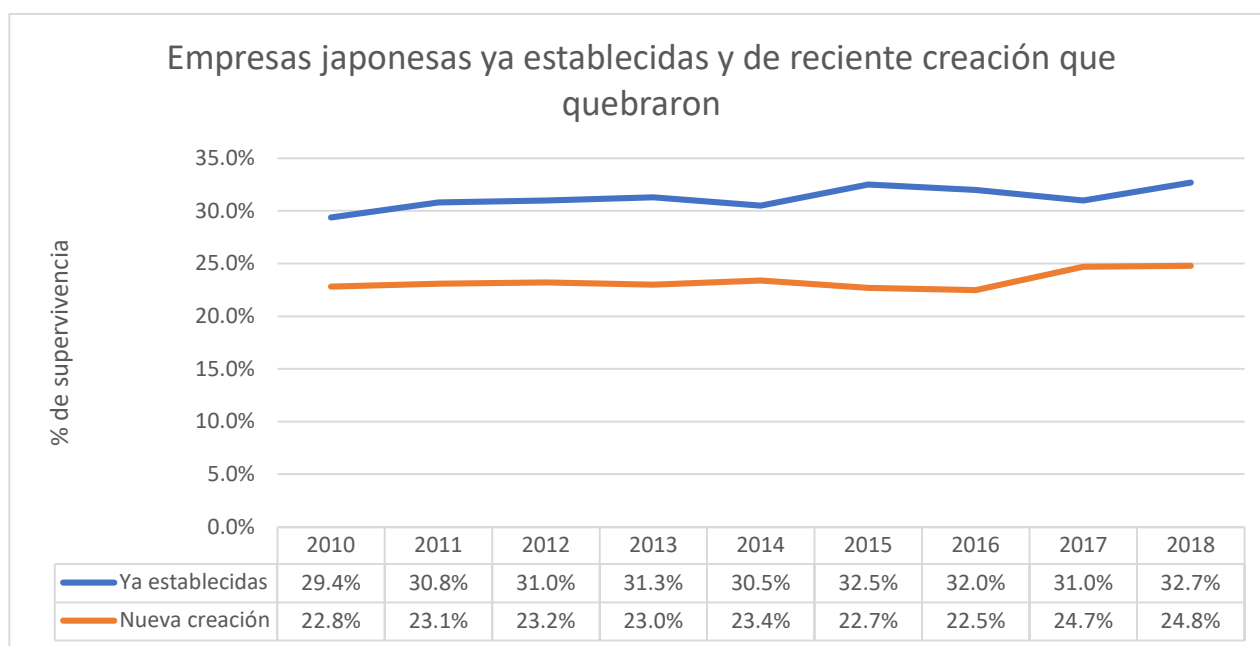
(Villegas, 2012)

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



(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 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 dudas 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.

Marco específico

Las mipymes en México

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:

Figura 12 Estratificación de los establecimientos micro, pequeños y medianos (mipymes)

Tamaño	Número de personas ocupadas
<i>Micro</i>	0 a 10 personas
<i>Pequeño</i>	11 a 50 personas
<i>Mediano</i>	51 a 250 personas

(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

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:

Figura 13 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	93.6%	43.3%	15.7%	8.5%	9.7%	8.7%	11.1%	8.7%
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	96.4%	26.3%	7.8%	3.1%	3.8%	3.8%	5.5%	4.5%
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	92.7%	57.5%	29.1%	11.7%	13.3%	18.1%	19.8%	13.6%
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 privado y paraestatal	97.3%	54.5%	26.1%	25.4%	24.6%	24.3%	23.5%	25.0%
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	29.1%	6.1%	3.3%	1.2%	1.5%	1.2%	1.1%	0.5%

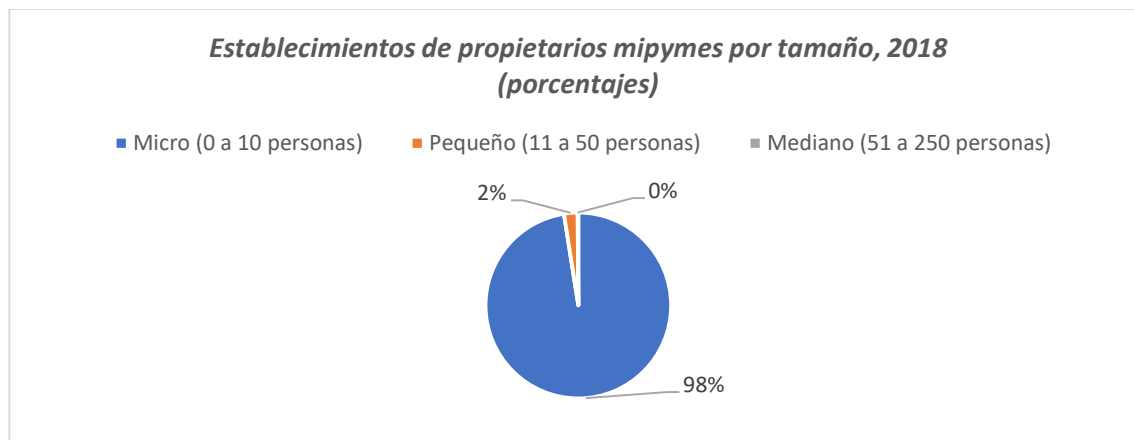
* Comprende los servicios relacionados con la pesca y acuicultura, el transporte, la construcción y servicios financieros.

(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.

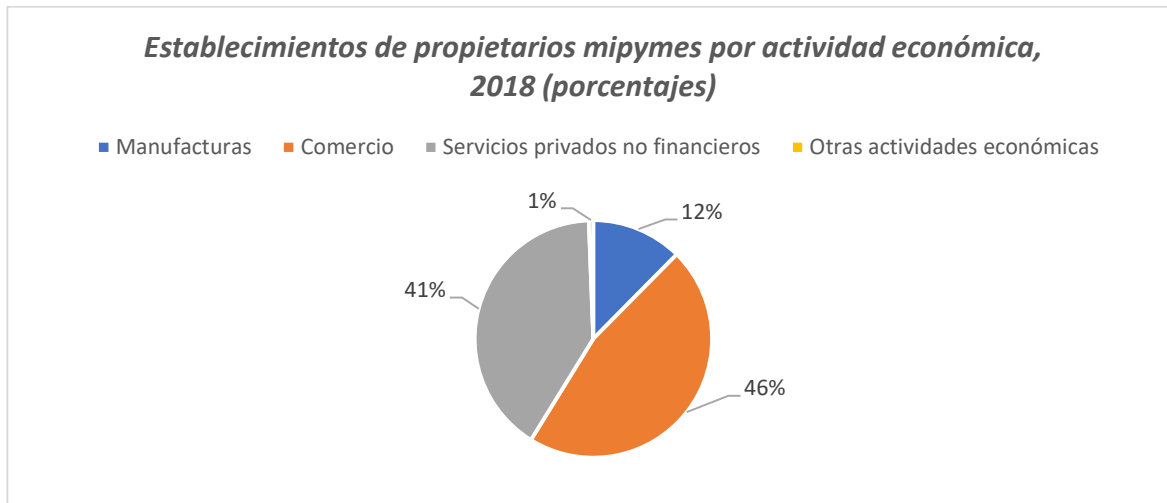
Figura 14 Establecimientos de propietarios mipymes por tamaño, 2018 (porcentajes)



(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:

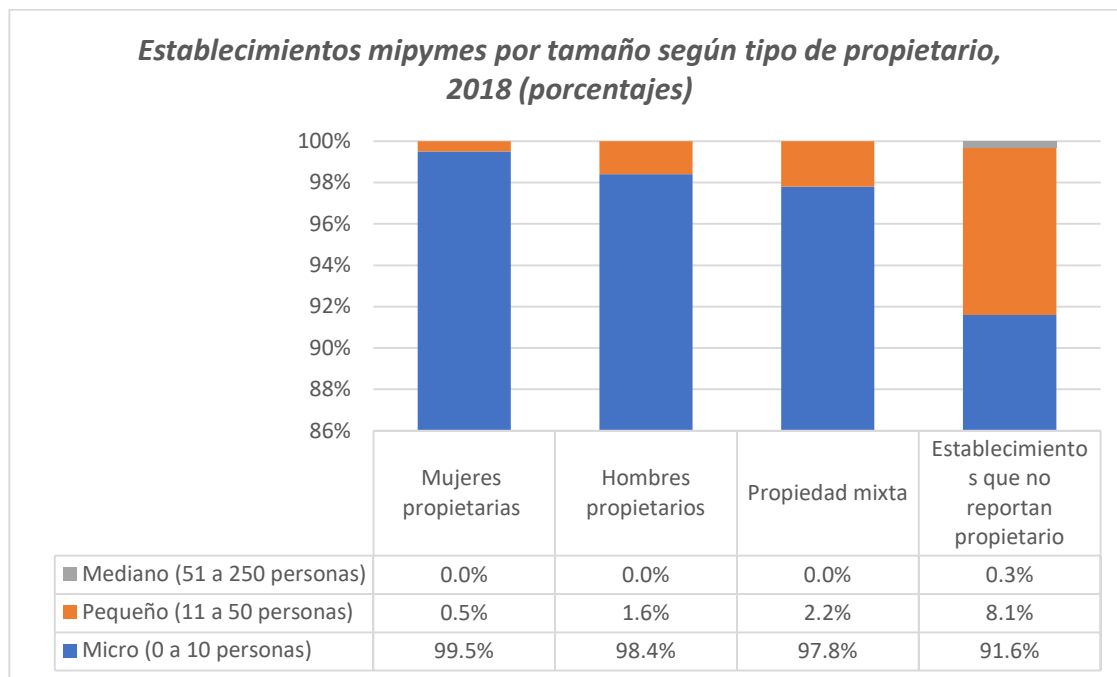
Figura 15 Establecimientos de propietarios mipymes por actividad económica, 2018 (porcentajes)



(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.

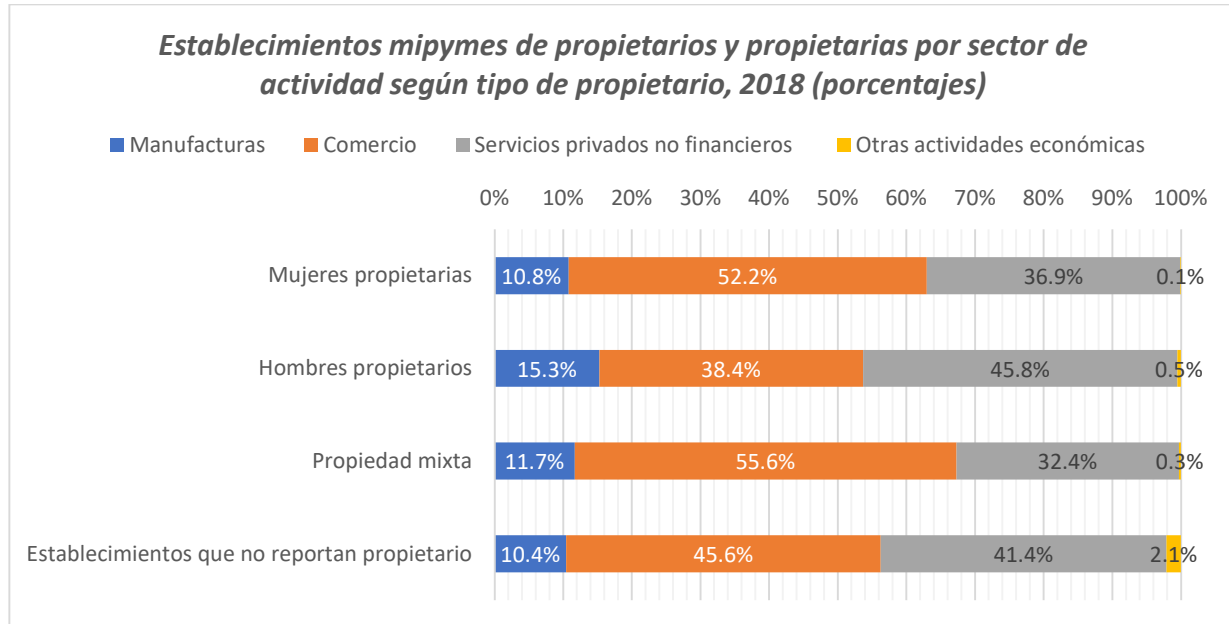
Figura 16 Establecimientos mipymes por tamaño según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)



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

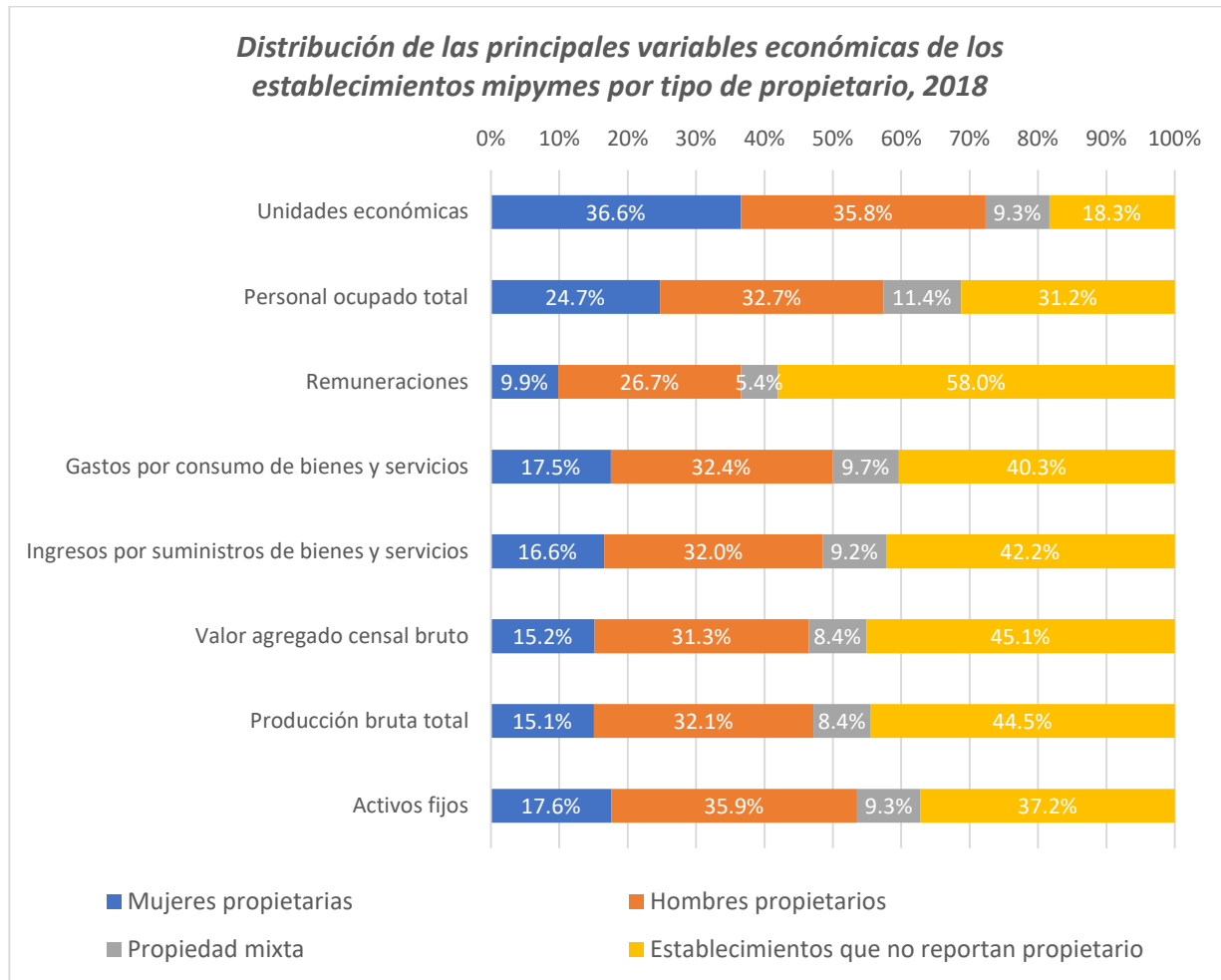


(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

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



(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 Secretaría de Hacienda a través el Sistema de Administración Tributaria mejor conocido como SAT.

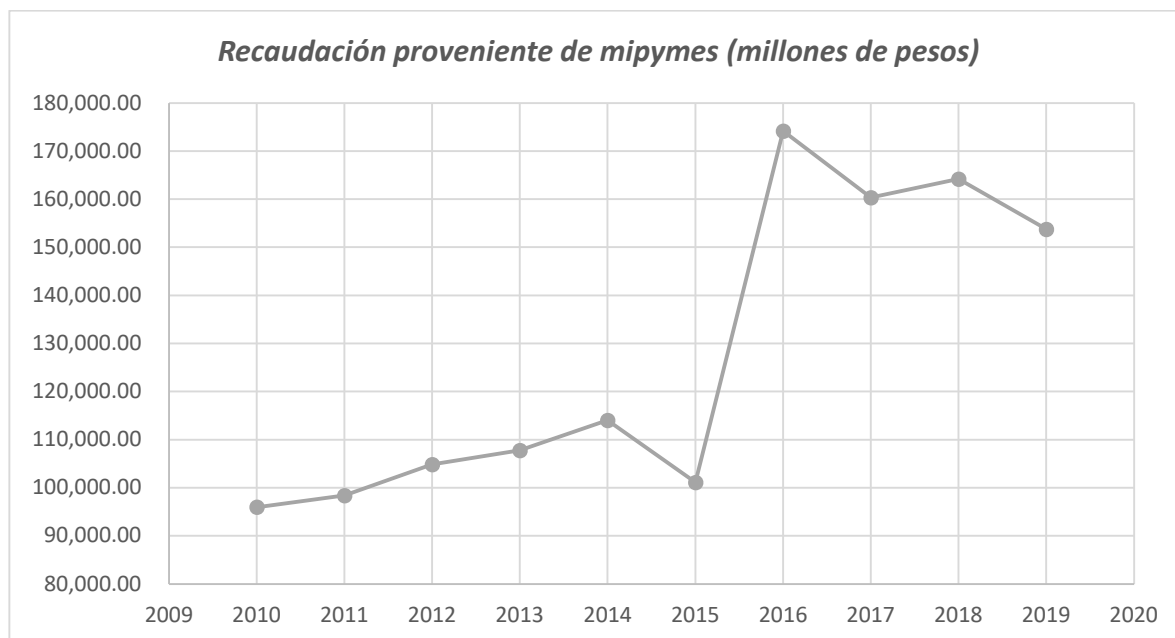
Este es un factor de gran importancia que interviene en la operación de los negocios y que puede afectar a su vez a los consumidores. El hecho de no manejar un adecuado control de ingresos y gastos provoca que este sea un factor de riesgo pues no existe planeación

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 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.

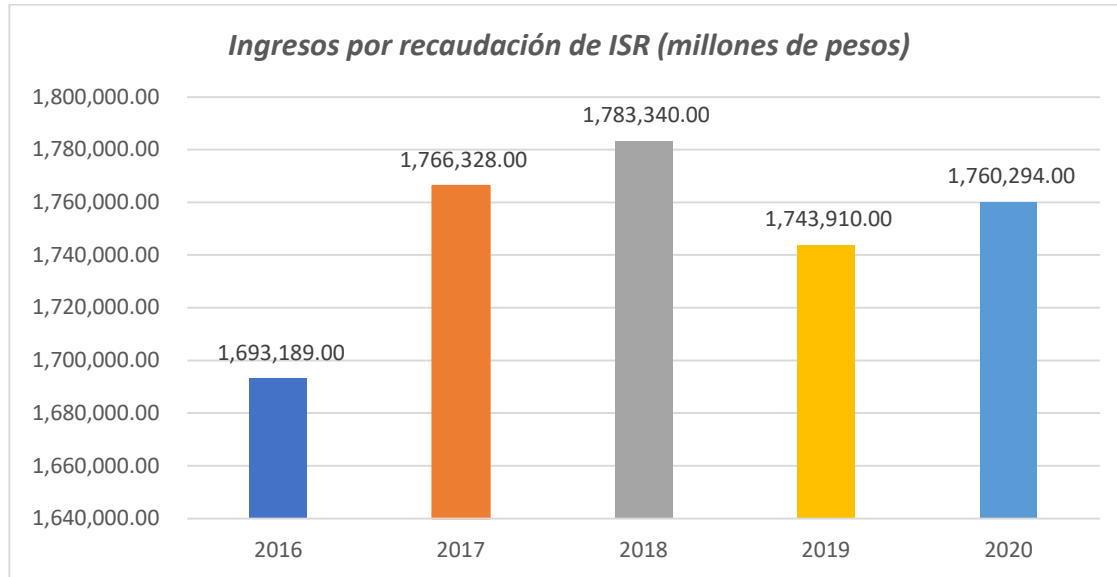
Figura 19 Recaudación total proveniente de empresas con ingresos de hasta 20 mdp anuales.



(Covarrubias, 2020)

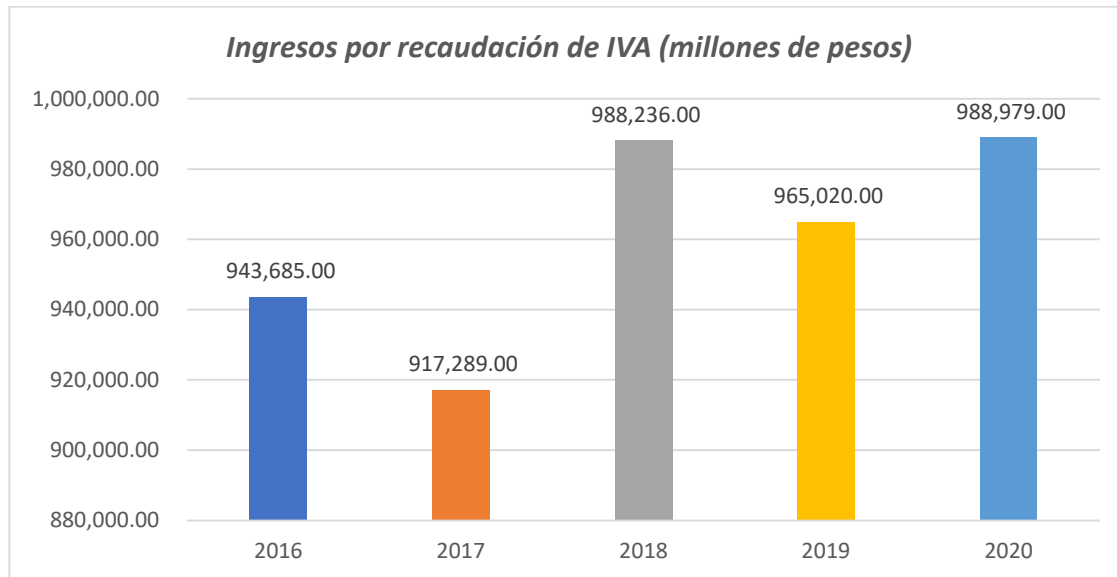
Los datos de las figuras mostradas a continuación nos dan un panorama general del monto recaudado en los años 2016 al 2020.

Figura 20 Ingresos por recaudación de ISR



Fuente elaboración propia con datos del SHCP()

Figura 21 Ingresos por recaudación de IVA



Fuente elaboración propia con datos del SHCP ()

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 de este 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 nos 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.

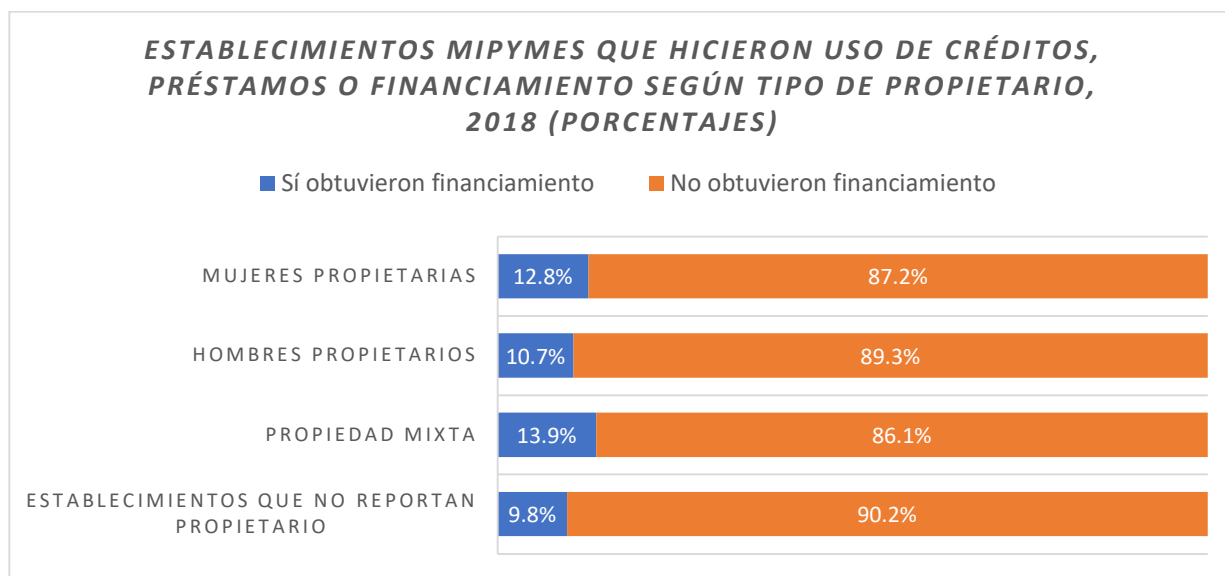
Con todo esto podemos concluir que el fisco considera a las mipymes como sector importante para la recaudación tributaria por la gran importancia que tienen estas en el tejido empresarial mexicano, mas no se trata tan solo de ellas, es igual de necesario fiscalizar correctamente a las grandes empresas, 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)

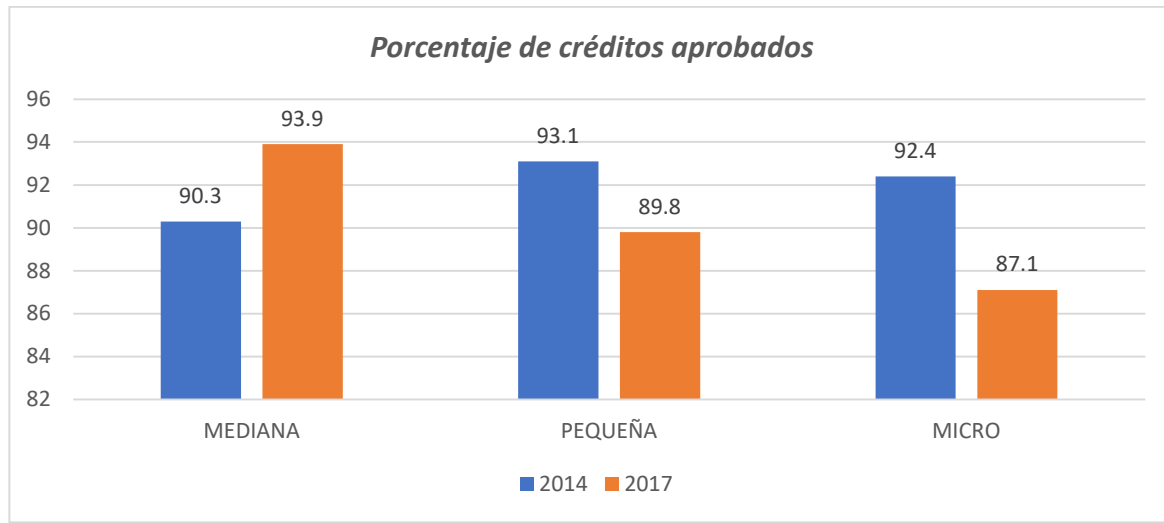
Figura 22 Establecimientos mipymes que hicieron uso de Créditos, préstamos o financiamiento según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)



(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

La siguiente gráfica nos muestra el porcentaje de créditos que fueron probados en relación con los años 2014 y 2017, en la que podemos 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 podemos observar que baja el porcentaje de créditos otorgados con respecto al 2014 en las micro y pequeñas empresas.

Figura 23 Porcentaje de créditos aprobados

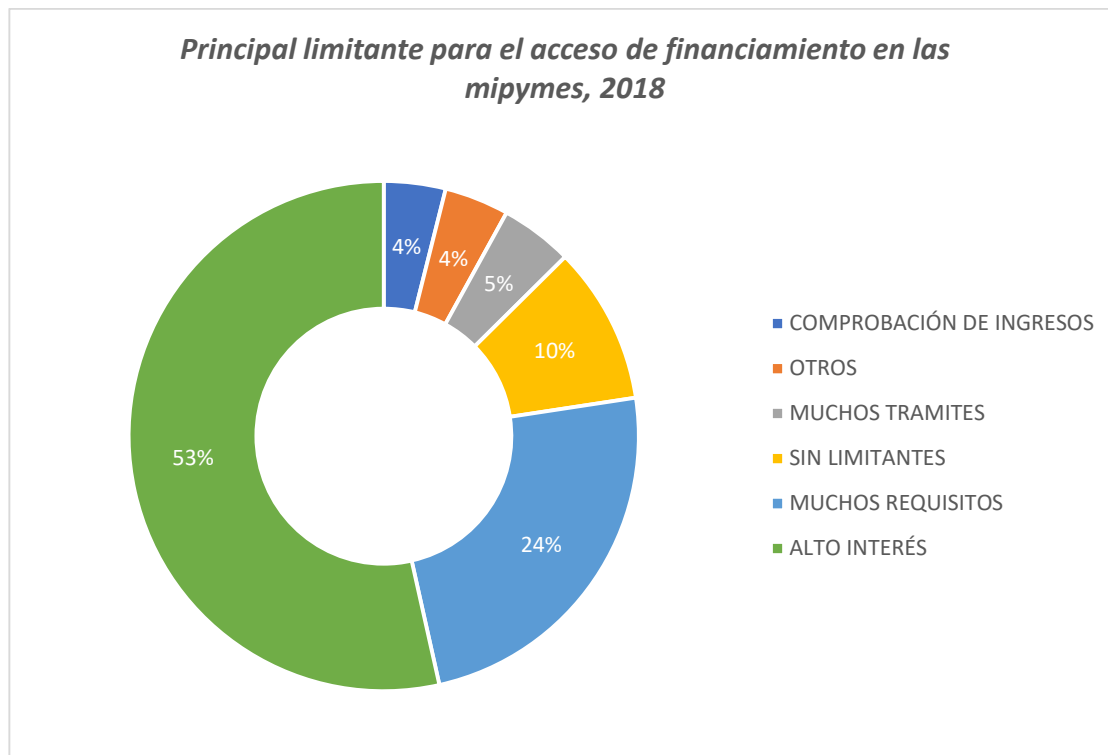


(Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

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 24 Principal limitante para el acceso de financiamiento en las mipymes, 2018



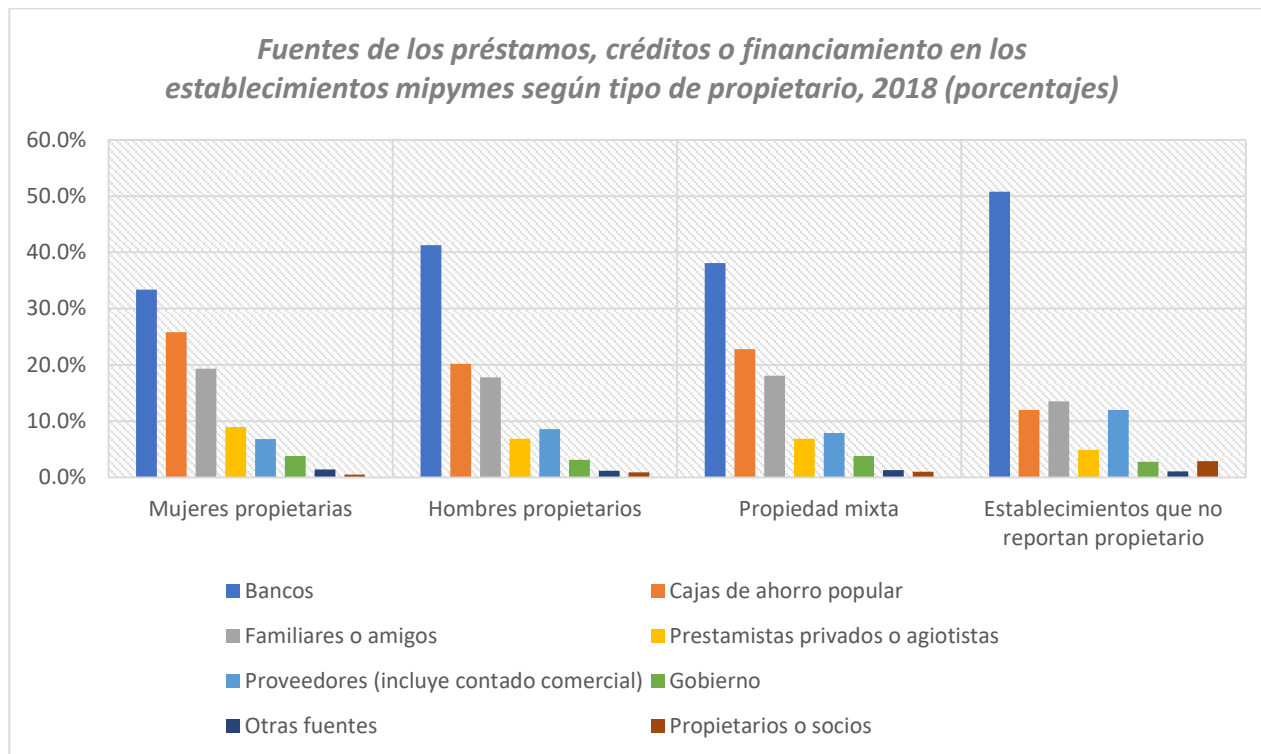
Nota: La opción Otros incluye: Las condiciones de pago, No hay instituciones en la localidad y El registro del buró de crédito.

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

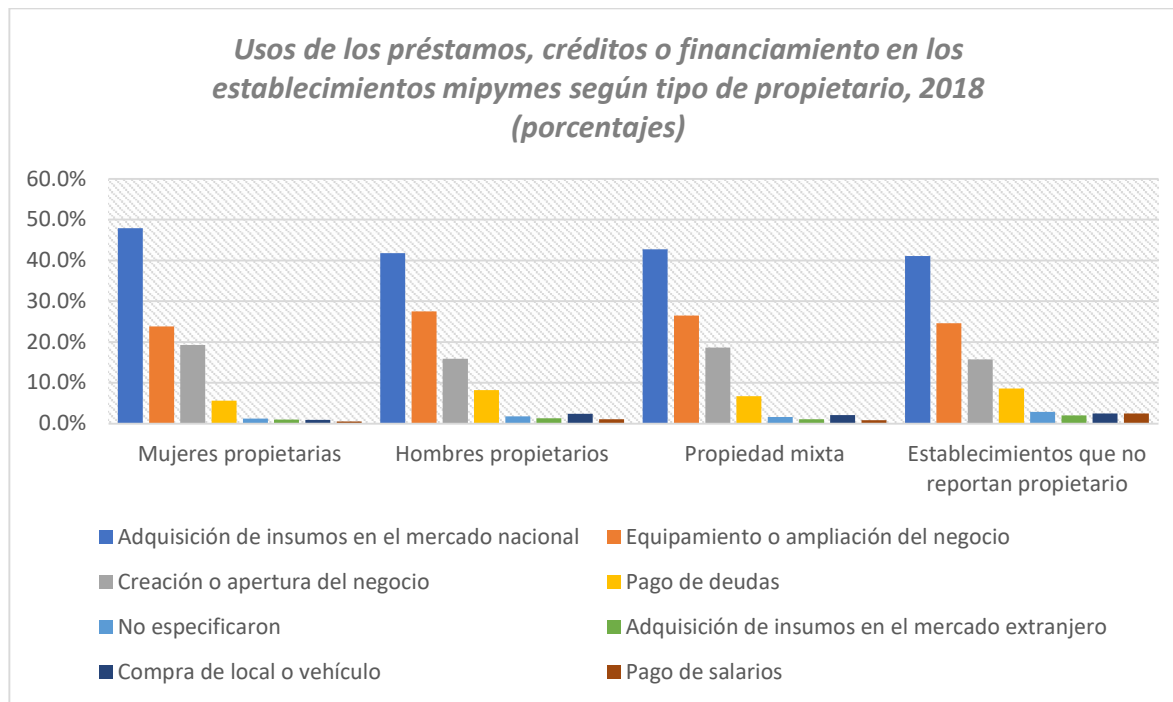


(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

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



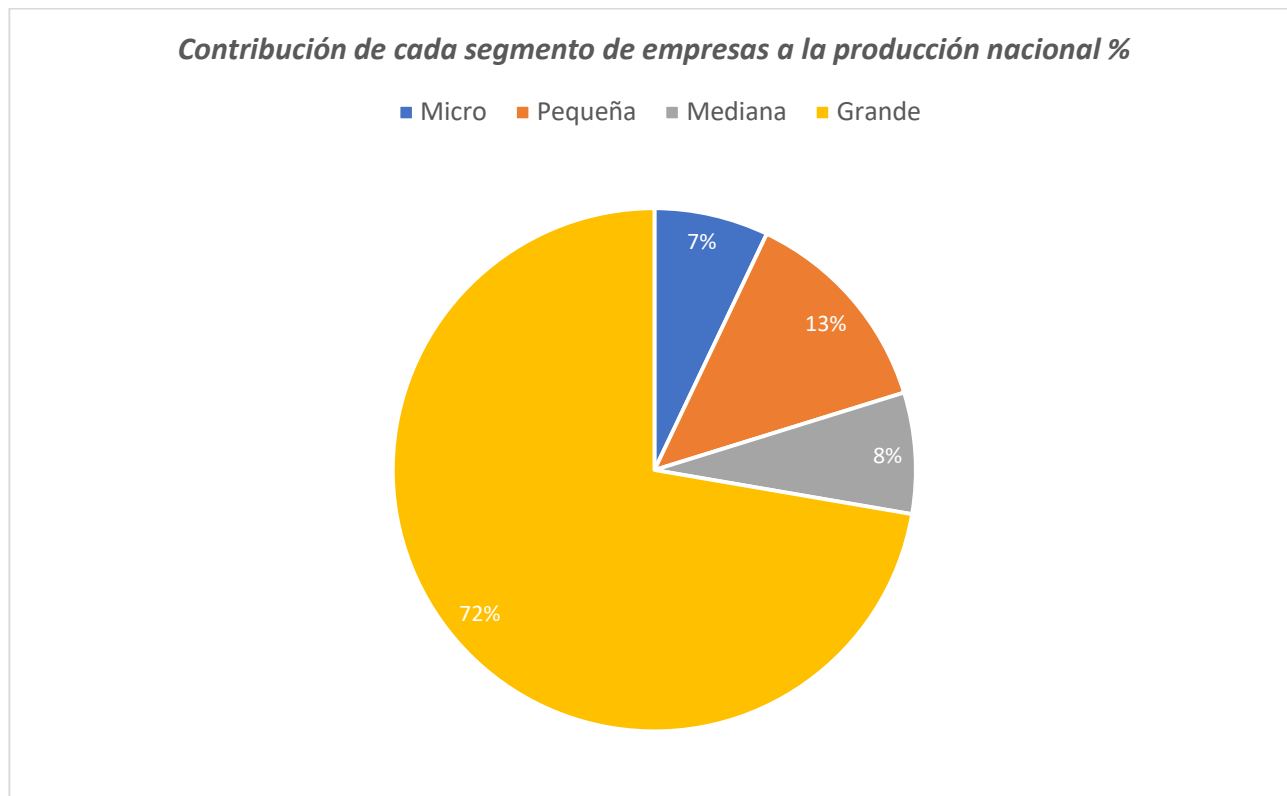
(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

Situación económica 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 27 Contribución de cada segmento de empresas a la producción nacional %

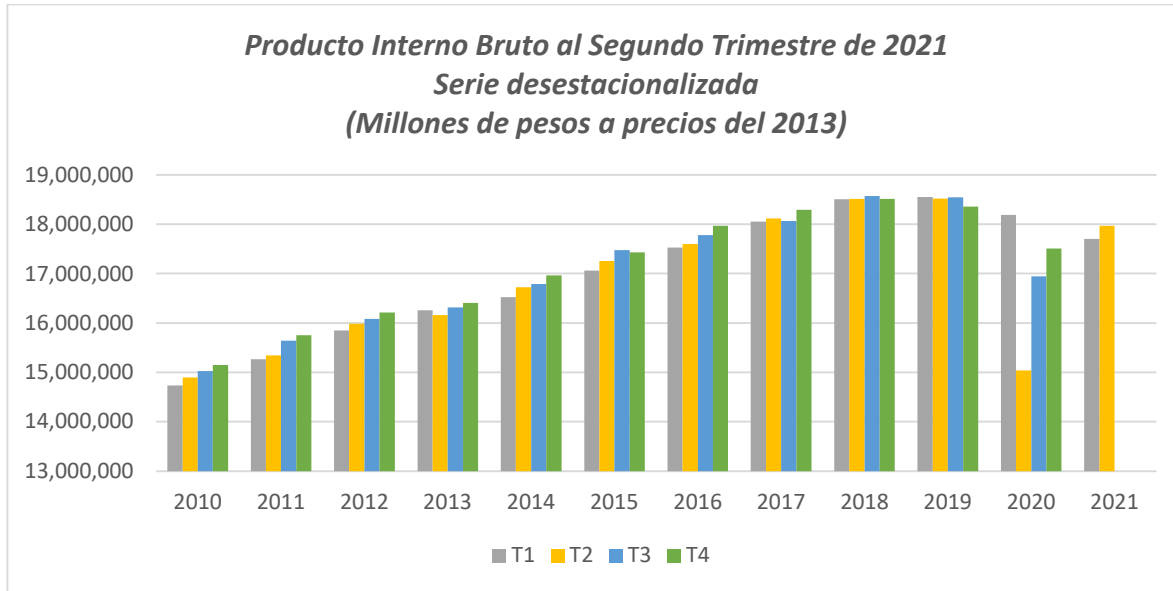


(Stezano, 2020)

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:

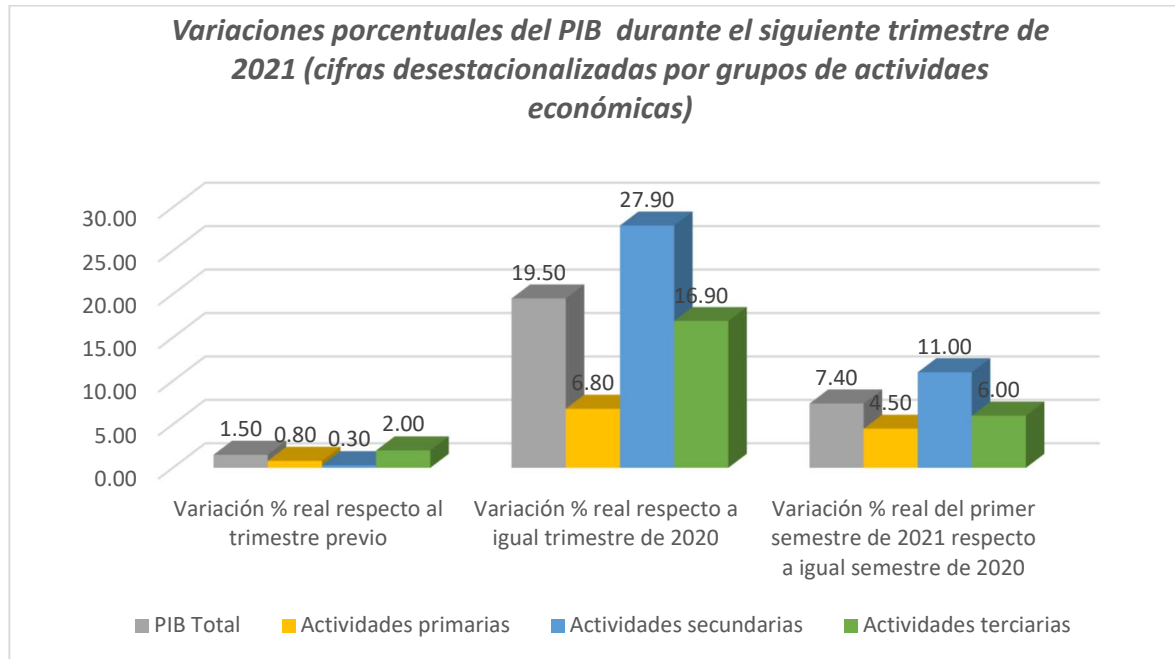
Figura 28 Producto Interno Bruto al Segundo Trimestre de 2021. Serie desestacionalizada (Millones de pesos a precios del 2013)



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

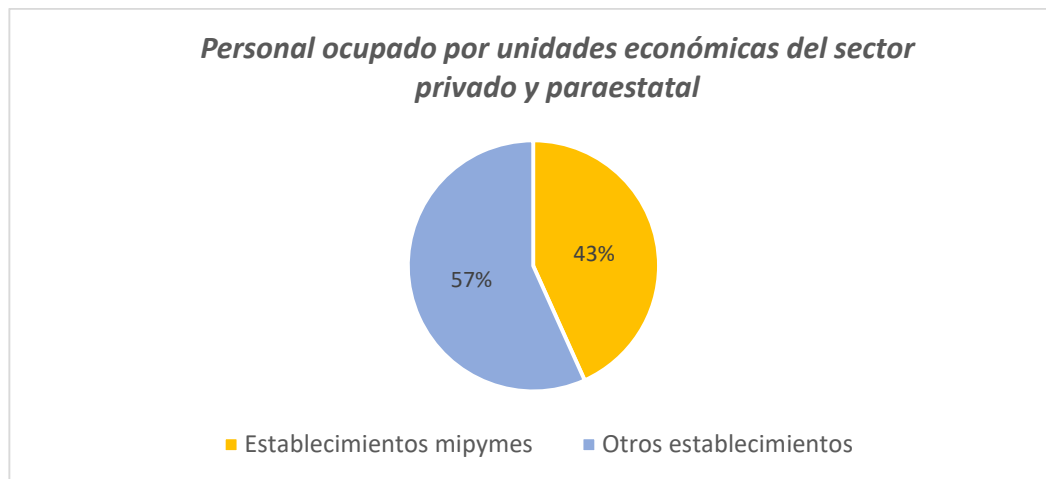


(Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2021)

Ocupación y empleo en las mipymes mexicanas

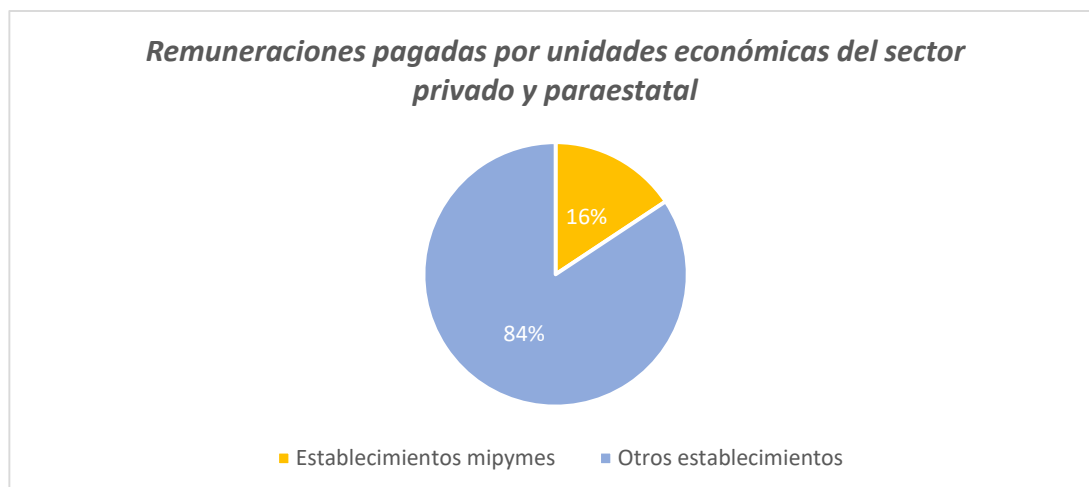
Es importante mencionar que de acuerdo con el Censo Económico de (2019), los establecimientos mipymes empleaban al 43.3% del personal ocupado por las unidades económicas del sector privado y paraestatal, no obstante, lo anterior, las mipymes únicamente pagaban el 15.7% de las remuneraciones de este mismo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

Figura 30 Personal ocupado por unidades económicas del sector privado y paraestatal



(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

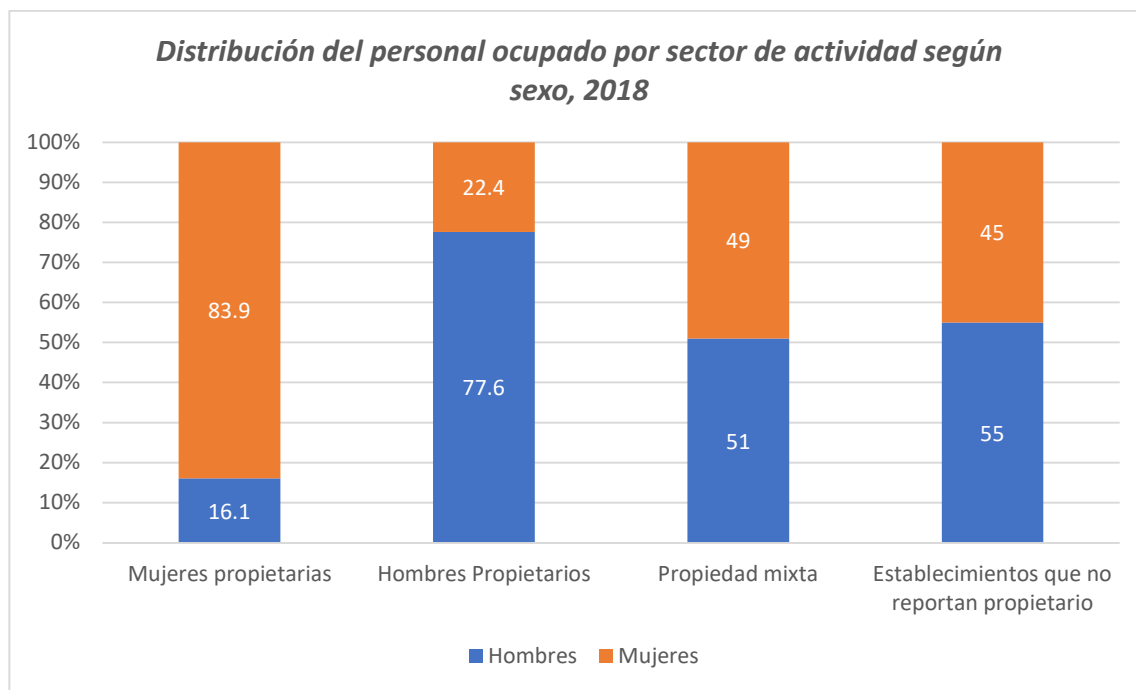
Figura 31 Remuneraciones pagadas por unidades económicas del sector privado y paraestatal



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



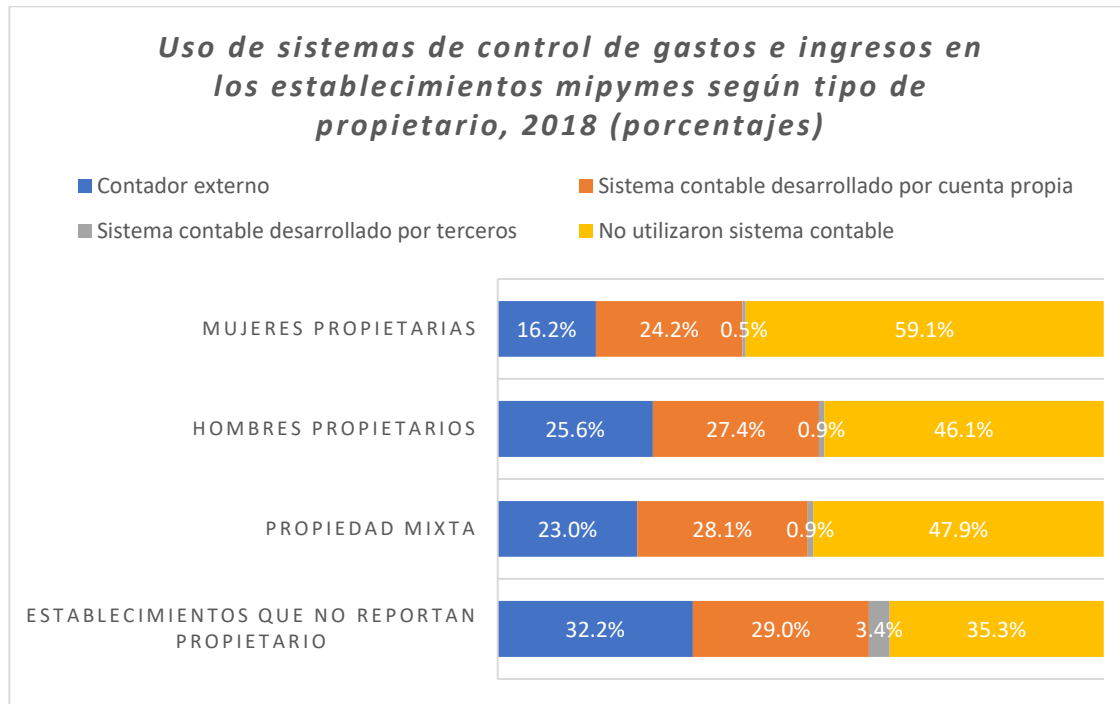
(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

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, podemos observar 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.

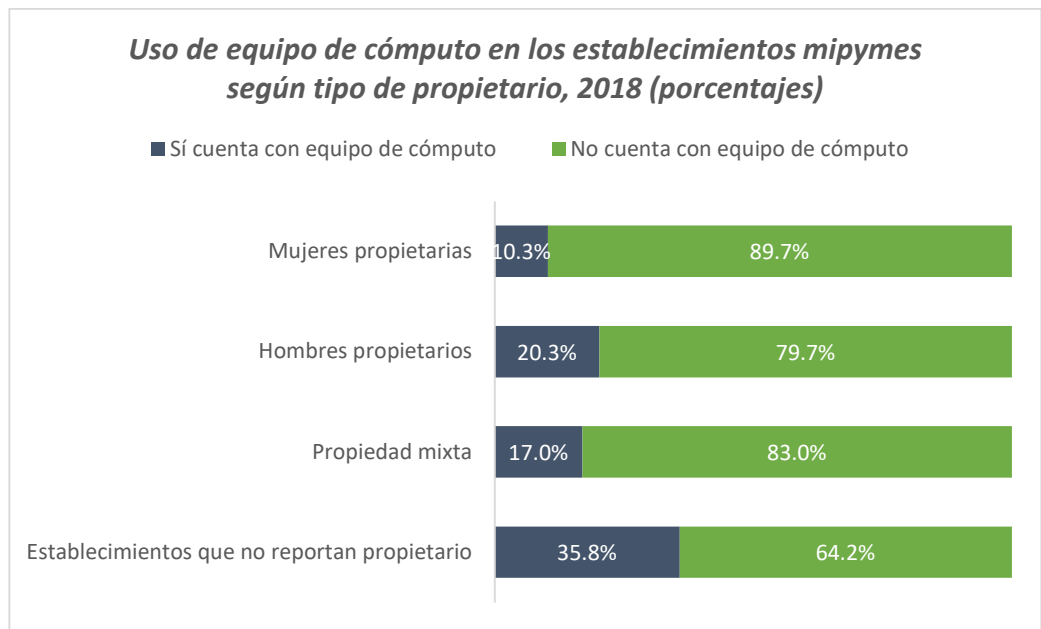
Figura 33 Uso de sistemas de control de gastos e ingresos en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)



(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

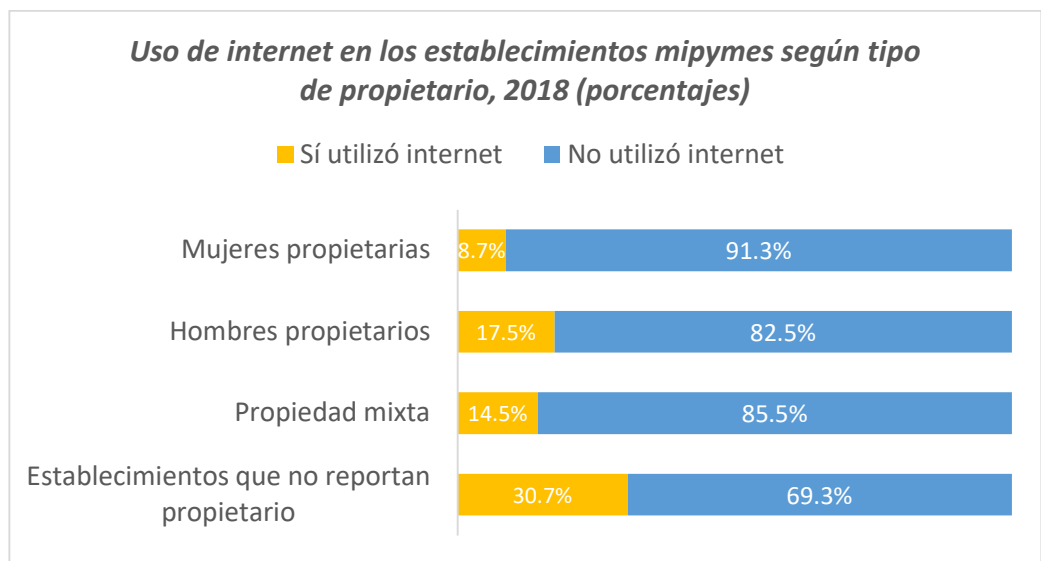
Las herramientas tecnológicas son fundamentales en el entorno actual para el desarrollo de la economía, incrementar los ingresos, incentivar la competitividad, como métodos de organización y de mercadotecnia. En las siguientes gráficas podemos notar que los establecimientos que no reportaron propietario, así como aquella 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 34 Uso de equipo de cómputo en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)



(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

Figura 35 Uso de internet en los establecimientos mipymes según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)



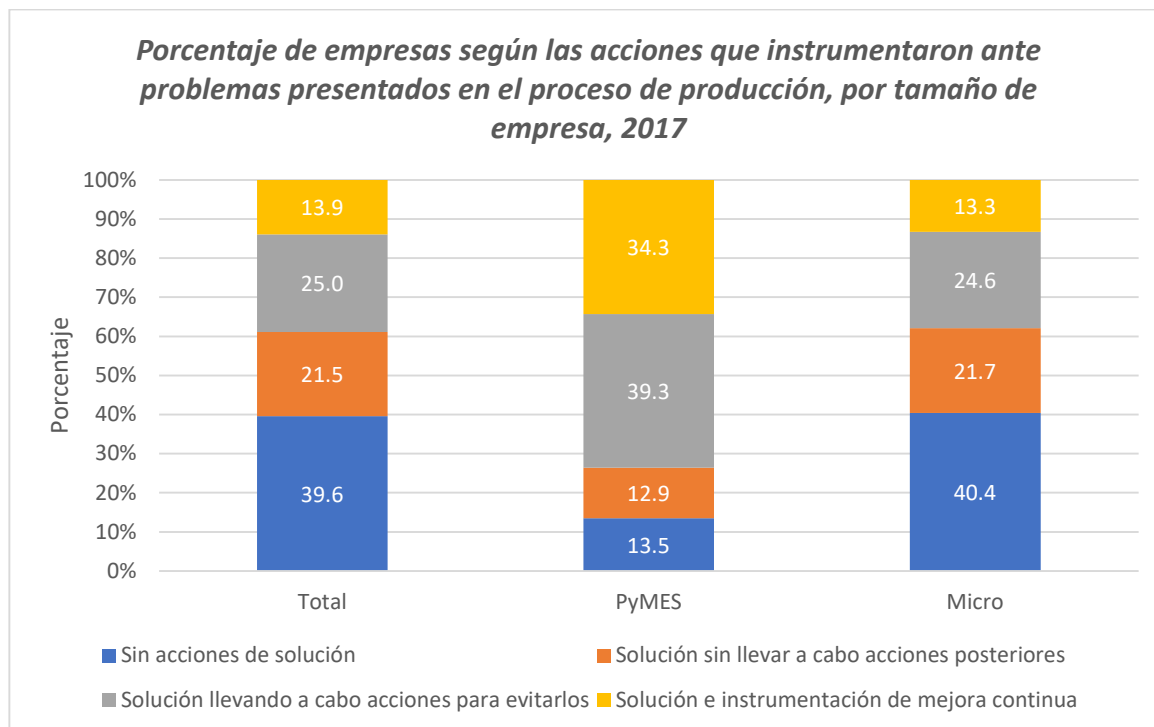
(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

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)

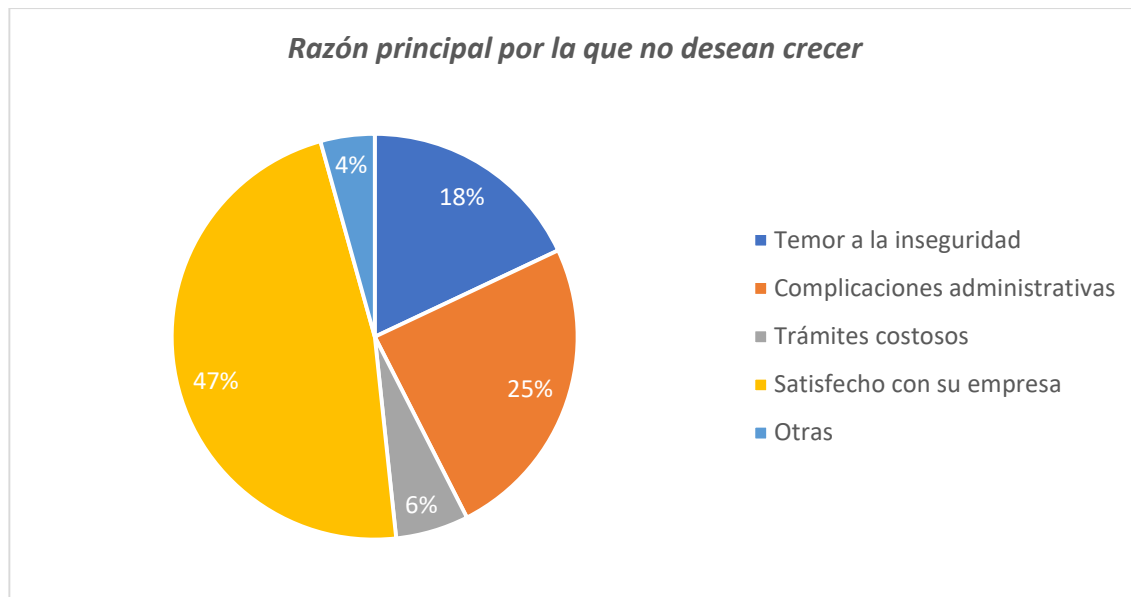
Figura 36 Porcentaje de empresas según las acciones que instrumentaron ante problemas presentados en el proceso de producción, por tamaño de empresa, 2017



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

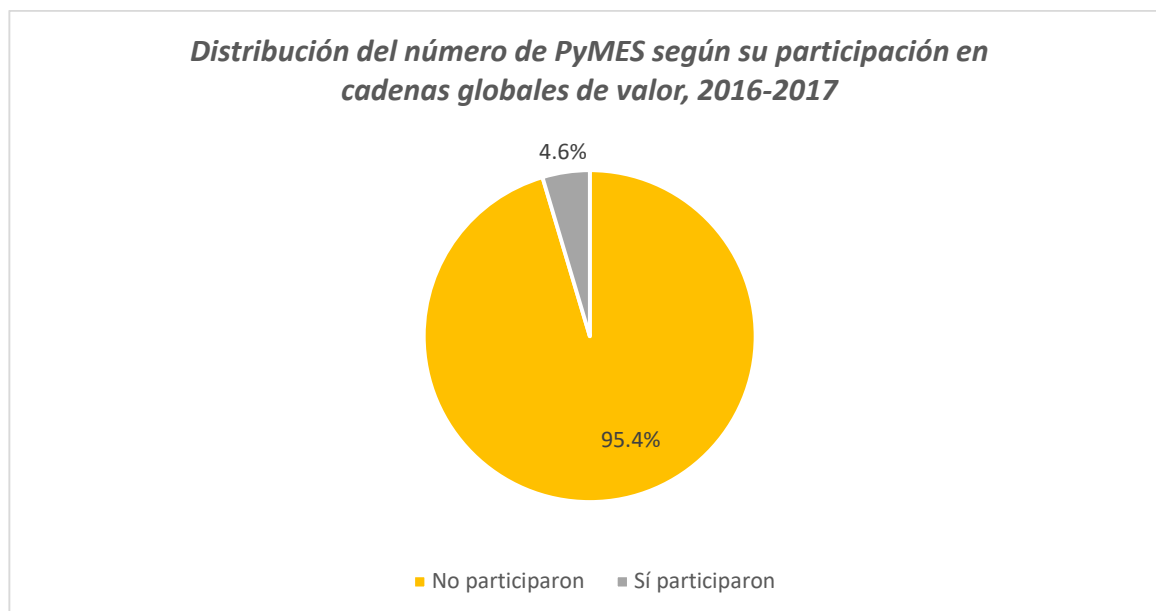


Nota: La opción Otras incluye: Pagar más impuestos y Porque su familia lo vería mal

(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 pymes, 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 38 Distribución del número de pymes según su participación en cadenas globales de valor, 2016-2017



(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.

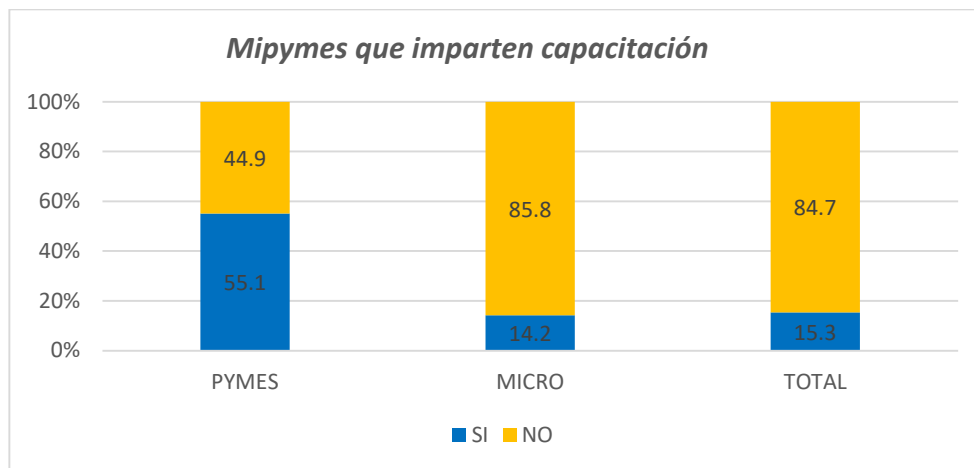
El estudio Mujeres Ejecutivas, de la consultora de servicios Deloitte (2019) pone cifras a esa percepción: en una empresa que tiene entre uno y 200 empleados, el 46% son mujeres. Las que participan lo hacen con condiciones de desigualdad. El 30% de las mujeres que trabajan ganan hasta un salario mínimo 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 pymes son mujeres, es decir no se capacita de igual manera que a los hombres.

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 pymes no capacita a sus empleados, lo mencionado se refleja en los resultados detallados de la siguiente figura.

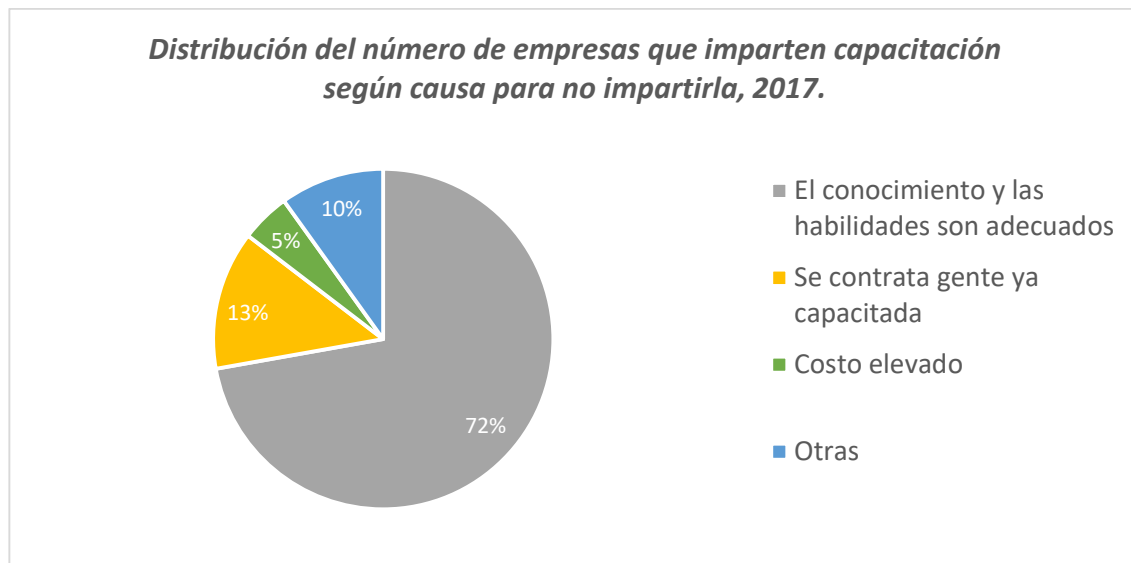
Figura 39 Distribución del número de empresas que imparten capacitación por el tamaño de la empresa.



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

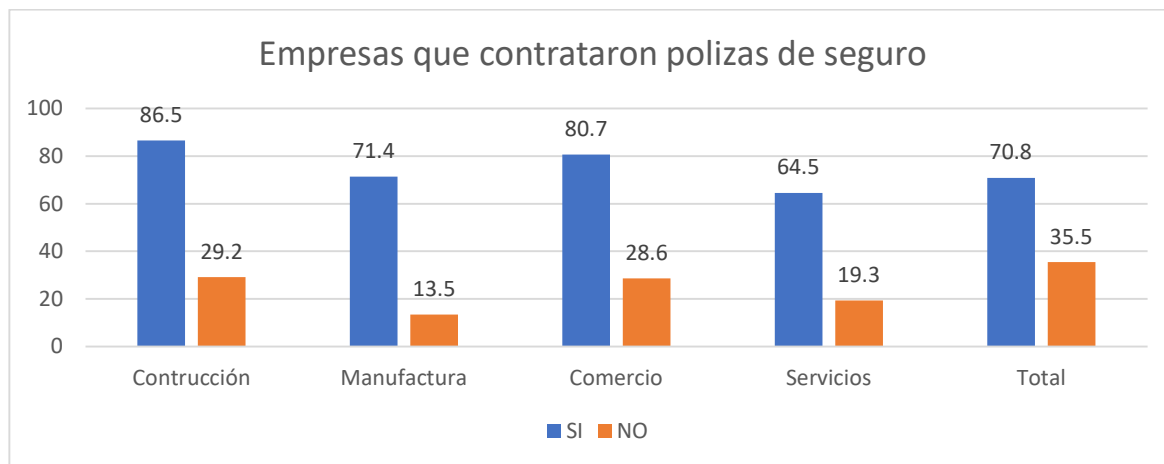


(Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

Seguros

Las empresas utilizan los seguros para protegerse ante imprevistos que pudieran repercutir de forma negativa en su estabilidad. En la figura 25 podemos 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 41 Empresas que contrataron al menos una póliza de seguro



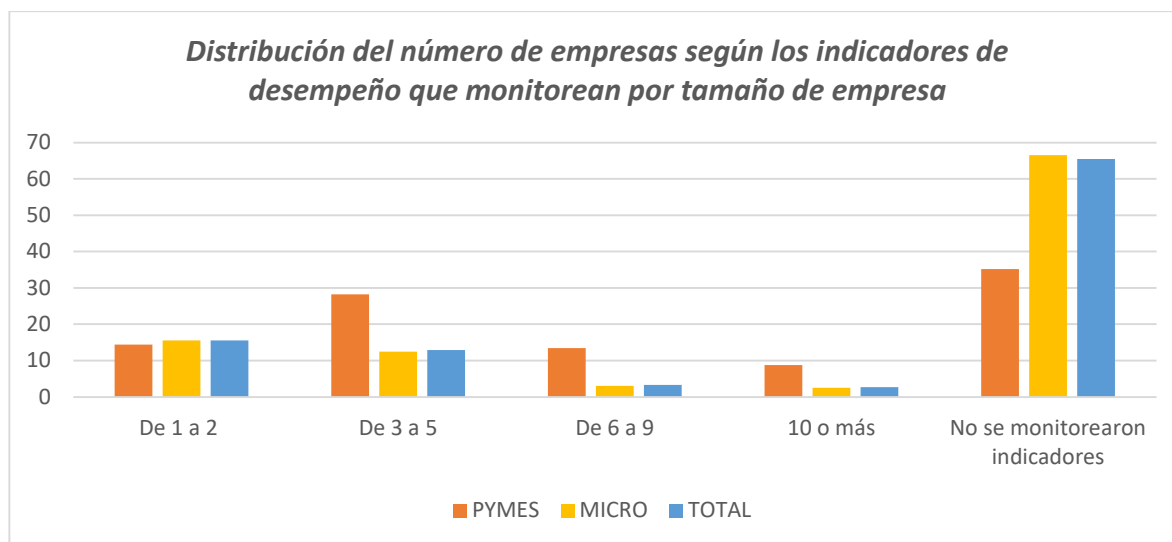
(Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI, 2018)

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 contrató 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 42 Distribución del número de empresas según los indicadores de desempeño que monitorean por tamaño de empresa, 2017



(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. (IMSS, s.f.)

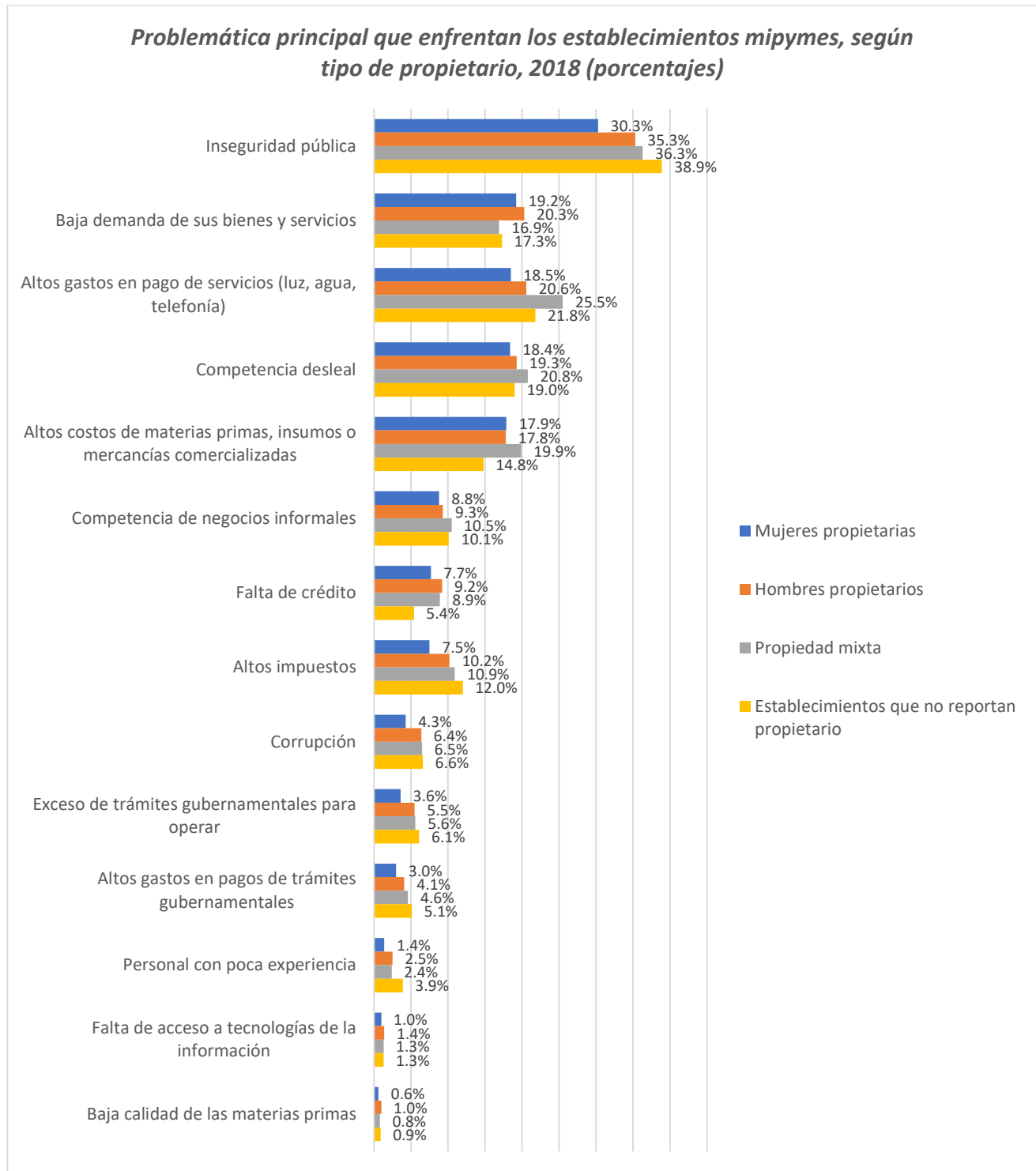
En octubre de 2019 entró en vigor la Norma 035 que busca identificar y prevenir factores de riesgo psicosocial en el trabajo, y promover entornos favorables. Esta norma es una oportunidad para mejorar las condiciones de trabajo y bienestar de los colaboradores.

Las Pymes 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. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

Figura 43 Problemática principal que enfrentan los establecimientos mipymes, según tipo de propietario, 2018 (porcentajes)



(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

Impacto de la pandemia COVID-19 en las mipymes mexicanas

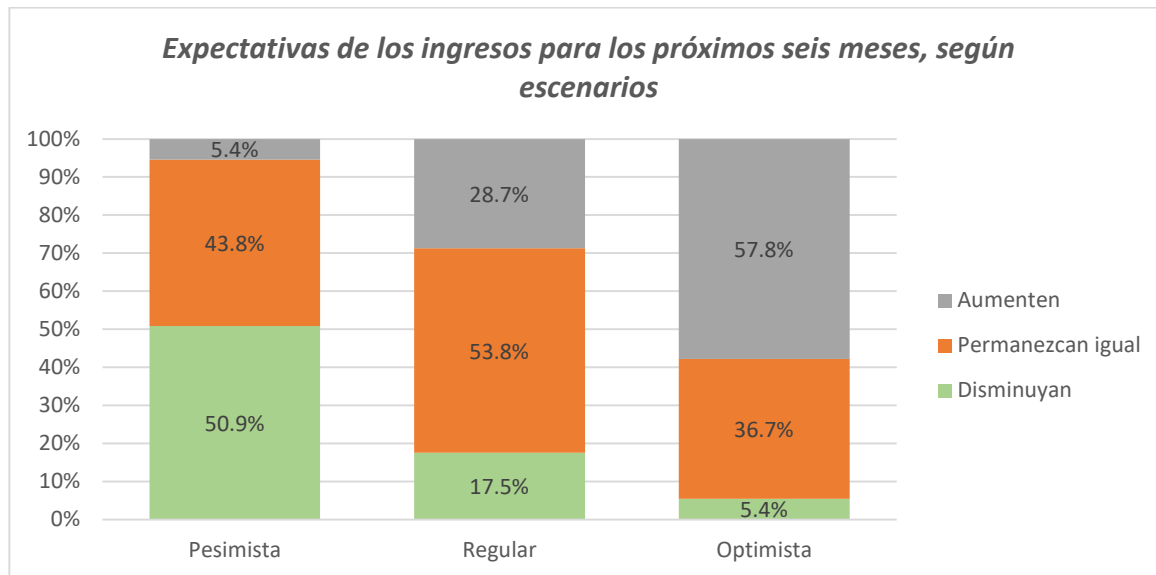
Alrededor de todo el mundo muchos negocios cerraron sus puertas y detuvieron sus actividades por periodos prolongados durante el año 2020 debido a la implementación de confinamientos y medidas sanitarias buscando aminorar la propagación de la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2. Muchas de estas 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 los efectos 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 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 derivada 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. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021)

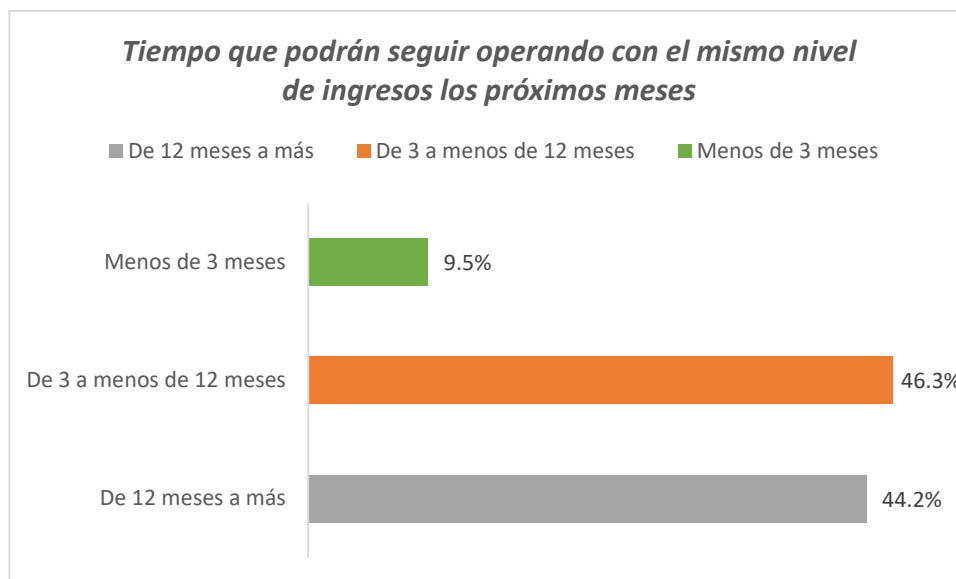
Figura 44 Expectativas de los ingresos para los próximos seis meses, según escenarios



(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.

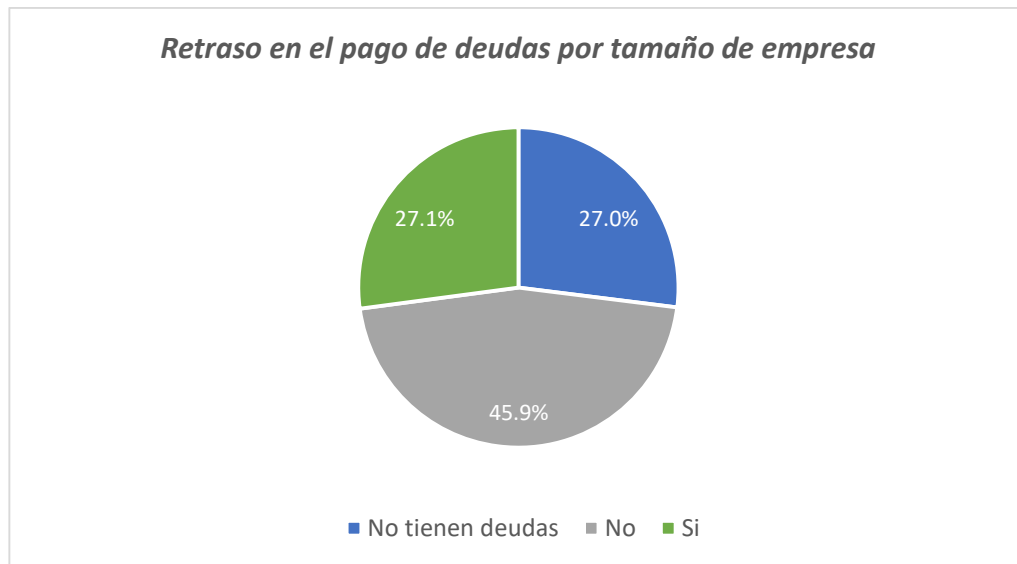
Figura 45 Tiempo que podrán seguir operando con el mismo nivel de ingresos los próximos meses



(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 la encuesta (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021), las cuales se conforman casi en su totalidad por mipymes.

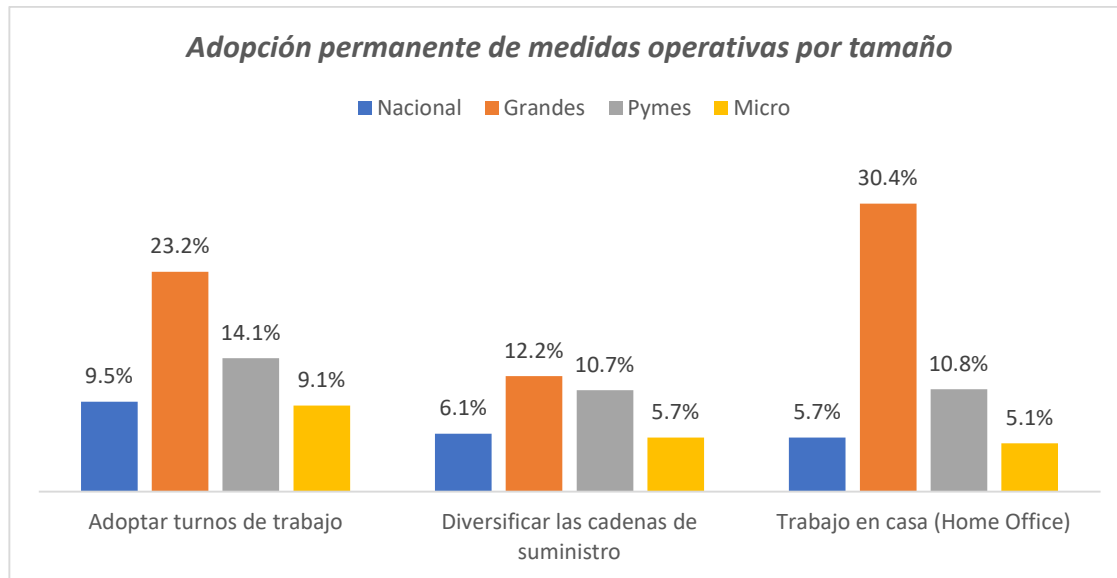
Figura 46 Retraso en el pago de deudas por tamaño de empresa



(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.

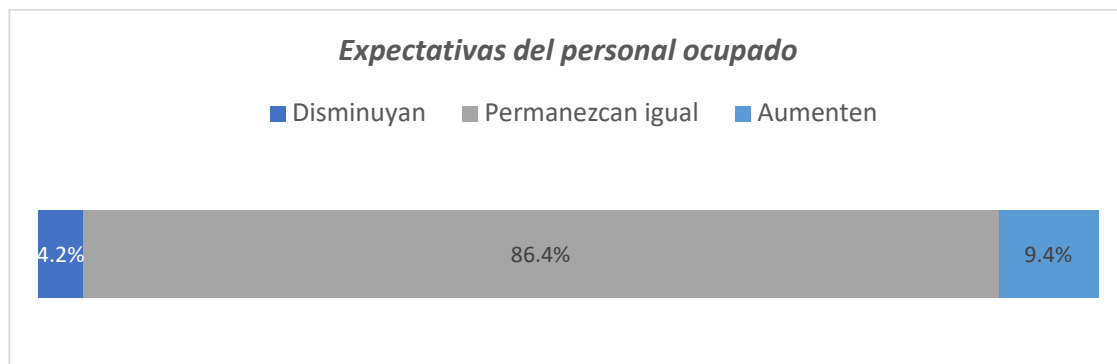
Figura 47 Adopción permanente de medidas operativas por tamaño



(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.

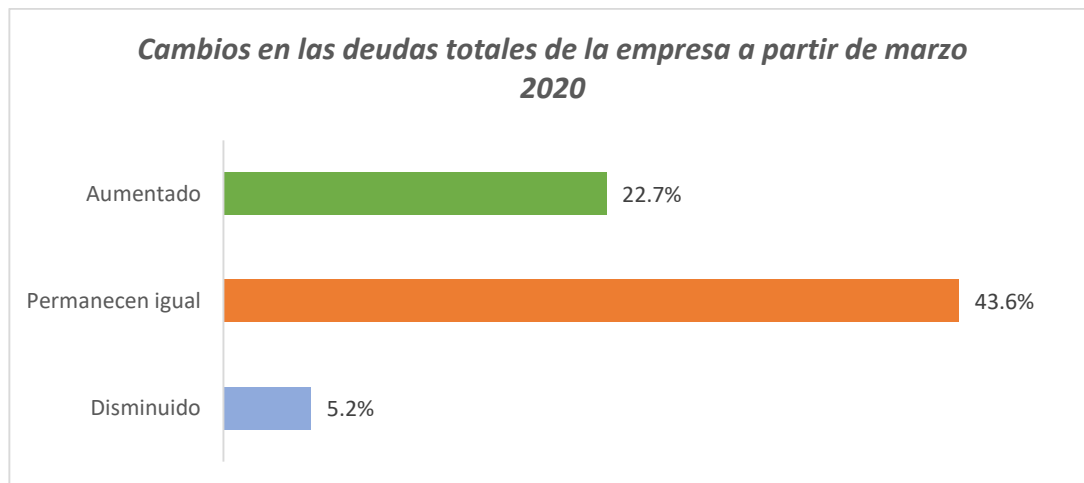
Figura 48 Expectativas del personal ocupado



(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.

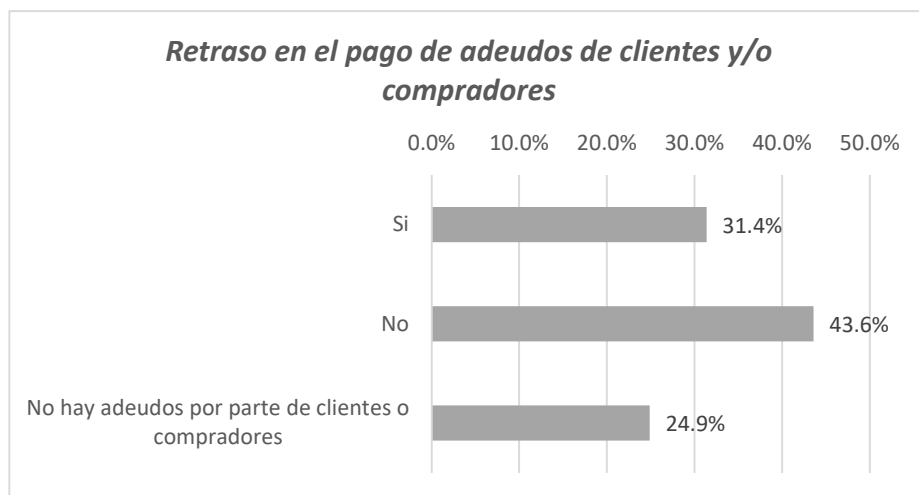
Figura 49 Cambios en las deudas totales de la empresa a partir de marzo 2020



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



(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. (Secretaría de Economía del Gobierno de México, s.f.)

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. (Secretaría de Economía del Gobierno de México, s.f.)

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%. (Secretaría de Economía del Gobierno de México, s.f.)

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). (Secretaría de Economía del Gobierno de México, s.f.)

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). (Secretaría de Economía del Gobierno de México, s.f.)

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%). (Secretaría de Economía del Gobierno de México, s.f.)

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%. (Secretaría de Economía del Gobierno de México, s.f.)

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:

Figura 51 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

(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:

Figura 52 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

(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.

FIGURA 53 NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LOS PROBLEMAS QUE LAS EMPRESAS INDICARON COMO LOS TRES MÁS IMPORTANTES QUE ENFRENTAN

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

(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.

FIGURA 54 NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN LA MANERA DE CÓMO 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											
Sectores Estratégicos	Total	Año de inicio...					Situación actual				
		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	18	282	*	200	*	0	312	7	192	0
Servicio de apoyo a los negocios	135	18	74	*	38	*	*	71	*	49	0
Servicios turísticos	255	29	154	*	62	*	*	185	*	78	0
Servicios de investigación y desarrollo tecnológico	123	*	75	*	38	*	0	64	8	51	0
Productos de madera	275	29	148	*	89	*	*	137	*	114	0
Servicios logísticos	200	*	92	16	82	*	*	75	*	100	0
Otros	429	32	231	*	130	*	*	215	*	158	*

Nota: * Cifra confidencial.

(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 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: Centro Empresarial de Durango, COPARMEX

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 JOVENES: 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 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.

MICROCREDITOS 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. (SEDECO, s.f.)

Industria restaurantera nacional y estatal

De los censos económicos desarrollados por el INEGI, se puede rescatar valiosa información que gira en torno a las industrias restauranteras del país, y específicamente como es el caso de la empresa a consultar, “Taquería Guadalupe”, a las empresas dedicadas al servicio de antojitos para su venta al público en general.

FIGURA 55 EMPRESAS DEDICADAS AL SERVICIO DE ANTOJITOS PARA SU VENTA AL PÚBLICO EN GENERAL

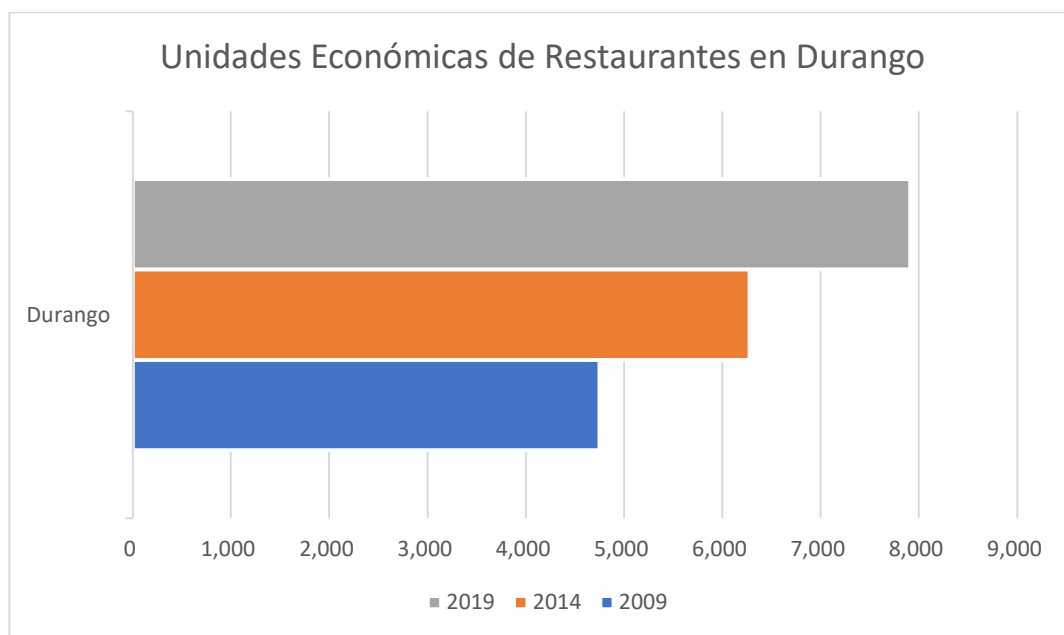
Actividad económica	Tipo de establecimiento						
	Total	Fijo		Semifijos		Actividad en vivienda	
	Absoluto	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	584,023	434,030	74.30%	61,072	10.50%	88,921	15.20%
Servicios de comedor para empresas e instituciones	664	639	0.10%	6	0.00%	19	0.00%
Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales	1,829	1,475	0.30%	4	0.00%	350	0.10%
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	59,296	56,479	9.70%	1,245	0.20%	1,572	0.30%
Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos	22,222	19,020	3.30%	2,059	0.40%	1,143	0.20%
Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	125,524	77,895	13.30%	13,468	2.30%	34,161	5.80%
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	122,757	85,001	14.60%	23,712	4.10%	14,044	2.40%
Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	69,599	56,509	9.70%	9,063	1.60%	4,027	0.70%
Restaurantes de autoservicio	8,550	7,892	1.40%	327	0.10%	331	0.10%
Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar	60,939	50,195	8.60%	4,585	0.80%	6,159	1.10%
Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	55,455	44,525	7.60%	2,621	0.40%	8,309	1.40%
Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	57,188	34,400	5.90%	3,982	0.70%	18,806	3.20%

(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

Tipo de establecimientos de la industria restaurantera en México. (INEGI, 2019) Donde se destaca la importante participación en la industria restaurantera del país, siendo la más explotada y donde miles de empresarios desempeñan sus actividades económicas.

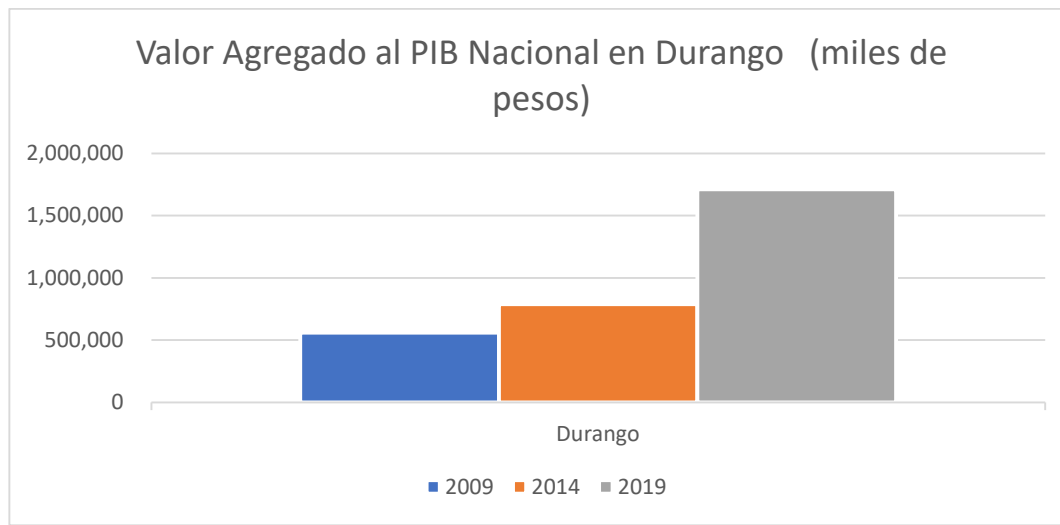
Para el estado de Durango se destacan los siguientes datos con relación a la industria restaurantera que le compete a la Taquería Guadalupe. De primera instancia, señalar la importancia que tienen este tipo de negocios para la generación de economía en el estado, ya que en Durango se genera, hasta 2019, 1,711,028 pesos al PIB Nacional por medio de 7,910 unidades económicas registradas. También es importante hacer mención del crecimiento exponencial que dicha industria está teniendo con el pasar de los años. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

FIGURA 56 UNIDADES ECONÓMICAS DE RESTAURANTES EN DURANGO



(Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2019)

FIGURA 57 VALOR AGREGADO AL PIB NACIONAL EN DURANGO (MILES DE PESOS)



Tablas de aportación al PIB nacional de la industria restaurantera en Durango. (INEGI, 2019)

La industria restaurantera es de suma importancia para el estado y para el país, ya que genera numerosos empleos y mueve los diversos sectores de la economía en función de su crecimiento. Siendo en su mayoría representada por MIPYMES, es de reconocer el esfuerzo a los empresarios que llevan a cabo ardua labor y que logran establecerse a lo largo del tiempo en la industria.

IV. Marco Organizacional

Antecedentes

La empresa objeto de estudio es una microempresa familiar que pertenece al sector de servicios de alimentos preparados para su consumo, ubicada en la ciudad de Durango, Dgo. Su nombre es Taquería Guadalupe.

Nace por iniciativa empresarial y deseos de crecimiento, así como la obtención de ingresos extras para la familia, hace aproximadamente 28 años, los iniciadores de dicho proyecto fueron los padres del Arq. Brenda Lilibiana Pérez García, que antes de establecer la taquería como tal, intentaron producir diversos tipos de comida para la venta hasta llegar a los tacos que actualmente ofrecen.

Fue así como a inicios del mes de junio del año 2021, hace su registro formal ante Secretaría de Hacienda y Crédito Público Taquería Guadalupe, dentro del régimen de incorporación fiscal.

Su principal publicidad son los clientes, ya que ellos identifican a Taquería Guadalupe como tradicional y son recomendados por los clientes de boca en boca.

El menú que ofrecen al público es:

Orden de tacos dorados de carne (8 piezas)

Orden de tacos dorados de surtido (8 piezas)

Orden de gorditas doradas de surtido (3 piezas)

Burro de deshebrada picoso (1 pieza)

Burro de deshebrada No picoso (1 pieza)

Orden Chonitas (4 piezas) solo en food park y plataformas

Sopes (1 Pieza) solo en food park y plataformas

Ubicación

Su domicilio fiscal y operativo se encuentra en Calle Montevideo #316 Local 1, Fracc. Guadalupe, 34220, Durango, Dgo, además cuenta con una sucursal en un Food Park ubicado en Circuito interior #238 Fracc. Residencial Santa Teresa, 34162, Durango, Dgo.

La empresa no cuenta con una filosofía empresarial por lo que se propone la siguiente:

Misión

Somos una empresa tradicional que ofrece antojitos mexicanos, elaborados por una tortilla hecha a mano, manejando altos estándares de higiene, lo que nos genera una distinción por su calidad y sabor, a un precio razonable con servicio a domicilio por medio de plataformas y en el establecimiento, lo cual nos hace poder llegar de una manera más fácil a la comodidad de tu hogar. Basándonos en brindar a nuestros clientes un trato personalizado.

Visión

Nuestra visión es ser una empresa de clase nacional, líder en la producción de antojitos mexicanos, llevando nuestro concepto a otros municipios de Durango y otras partes del país con la firme convicción de preservar la eficiencia en nuestro “**SERVICIO, CALIDAD Y SABOR**”, en todos y cada uno de los productos que ofrecemos, fortaleciendo de esta forma a la Gastronomía Mexicana, dejando satisfechos a nuestros clientes.

Valores

Estamos comprometidos a proveer un producto de calidad a un excelente precio y servicio. La lealtad del cliente es muy importante para nosotros, es por esto por lo que nuestro principio clave es la atención al cliente. Nuestro equipo está formado por personas que cuentan con espíritu de servicio, respeto y amabilidad.

Calidad: Ofrecer un producto en condiciones superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible.

Atención: Ofrecer una atención personalizada y amable, dirigiéndose al cliente por su nombre de tal manera que se sientan satisfechos y en confianza.

Respeto: Crear un ambiente de seguridad y cordialidad, que permita sentirse cómodo durante la jornada laboral.

Amabilidad: Expresar tolerancia, empatía y buen trato a todo el entorno.

Objetivos

Expandirse en la capital de Durango, de tal manera que los habitantes consideren como primera opción consumir los productos que ofrece Taquería Guadalupe.

Crear una franquicia para ser una empresa de clase nacional.

Estructura Organizacional

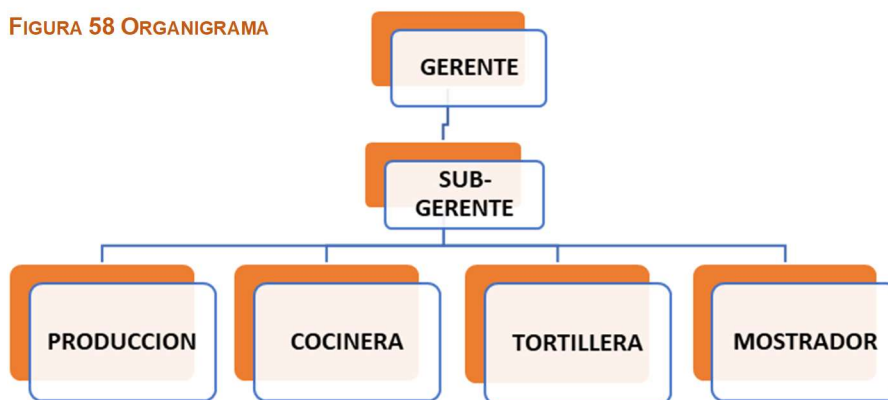
Taquería Guadalupe se considera una microempresa debido al número de empleados con los que cuenta; la empresa cuenta con una plantilla de 9 trabajadores (dueña y empleados de producción)

Tiene ingresos estimados para el año en curso de \$ 2,219,000 aproximadamente.

La empresa investigada no cuenta con un manual de organización ni de procedimientos establecidos. Dichas actividades, así como la descripción de perfiles y puestos se llevan de manera empírica y por la capacitación que se obtiene de un trabajador a otro.

El organigrama de Taquería Guadalupe es el siguiente:

FIGURA 58 ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración propia (2021) Información proporcionada por Taquería Guadalupe

Con base en los recursos utilizados de entrevistas a los trabajadores, a continuación, se describen las actividades de los puestos.

FIGURA 59 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Puesto	Actividad.
Gerente	Llevar los ingresos del negocio, realizar las compras de los insumos necesarios para los alimentos, llevar el control de los pagos a trabajadores, cobrar y administrar el dinero que se tiene de las ventas.
Sub Gerente	Apoyar a la gerente cuando lo necesita, y estar a la supervisión de las actividades de las demás trabajadoras cuando la gerente no puede estar presente.
Empleada de producción	Encargarse de enrollar los tacos, deshebrar la carne para los tacos, rellenar las gorditas.
Cocinera	Freír los tacos, preparar los burros, tenerlos en el comal según van llegando las ordenes, hacer las salsas, tener la verdura del repollo y tomates listos para poner en cada orden; freír las gorditas
Tortillera	Hacer las tortillas en una tortillera semi automática.
Empleada de ventas al público	Recibir las órdenes, prepararlas y entregarlas al cliente en el establecimiento o para llevar según sea el caso.

Fuente: Elaboración propia (2021) Información proporcionada por Taquería Guadalupe

V. 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. (Universia, 2020)

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.

El alcance comprende todos aquellos hallazgos que se detecten como área de oportunidad y atención en la empresa Taquería Guadalupe, en la ciudad de Durango, Dgo. Es importante mencionar que se solventarán aspectos fiscales y financieros, los integrantes especialistas del equipo se enfocarán 2 en aspectos financieros y 3 en cuestiones fiscales para realizar la Intervención Profesional.

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 están constituidas bajo un régimen que les permite llevar contabilidad simplificada mediante un registro de entradas y salidas de flujo. Dentro de las limitaciones también destaca la dificultad para establecer contacto con el empresario, derivado de las múltiples ocupaciones que éste tiene.

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 Imagen 60.

FIGURA 60 ENFOQUE CUALITATIVO DE LA METODOLOGÍA



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 específica (entrevista).

La utilización del enfoque cuantitativo durante el estudio en cuestión se centra en mediciones objetivas y el análisis numérico captados por diferentes métodos como consulta de fuentes secundarias (declaraciones bimestrales, inscripción al IMSS, notas de compras y reportes de ventas). 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 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.

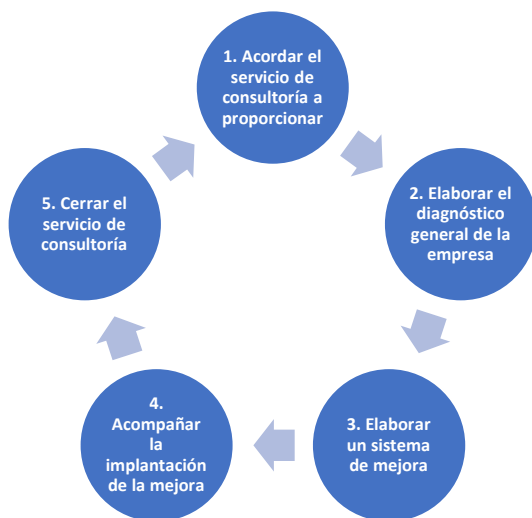
Investigación descriptiva en el estudio real y objetivo de las problemáticas y situaciones que suceden al interior de la empresa que no permiten el óptimo desarrollo de ésta, ni el logro del fin para el cual fue creada.

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. (Hernández Sampieri, 2014)

Metodología para la intervención profesional

Para la intervención profesional se consideró la norma EC0359, misma que establece 5 competencias respecto al Estándar “Proporcionar Servicios de Consultoría a PyMES” como se muestra en la imagen 61:

FIGURA 61 FASES DE LA NORMA EC0359



Fuente: Elaboración propia con datos de la norma EC0359 (2021)

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 guion 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 somos elementos activos de la FECA.

Posterior a ello, durante la entrevista, se especifica la información requerida, así como el responsable de brindar los datos al equipo de consultores. 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. Finalmente, se realiza un informe o minuta que contenga los datos especificados en la

norma ([Anexo 4](#) y [Anexo 5](#)) y la empresaria entrega al equipo la Carta de Aceptación de la Intervención ([Anexo 6](#)). 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, desglose del diagnóstico. La herramienta utilizada para llevar a cabo lo anterior es la Gráfica de Gantt ([Anexo 7](#)).

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 ([Anexo 8](#)).

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 10](#)) 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 modelo CANVAS (Osterwalder, 2011) y un análisis FODA (David, 2008) ([Anexo 11](#)).

Ambos instrumentos servirán para diagnosticar el estado actual de la empresa. En el modelo CANVAS se definen los 9 lienzos requeridos: socios, recursos clave, propuesta de valor, clientes, relación con los clientes, fuentes de ingreso, costos, segmentos de mercado y canales. Con lo anterior, se puede identificar la propuesta de valor real del negocio.

Asimismo, 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 escalas de Likert (Question Pro, s.f.), semaforización (Balseca Silva, 2021), matriz de priorización (Marín García, 2022) y/o Ley de Pareto (Borjas, 2005), en el área financiera se realiza análisis vertical y horizontal de información financiera (Monterrosa-Castro, 2018) donde se analizan tanto la variación en porcentaje producida en una cuenta de un año a otro, razones financieras (Monterrosa-Castro, 2018) donde se evalúa el rendimiento de la empresa a partir del análisis de las cuentas del Balance General y del Estado de Resultados, 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 individual, de acuerdo a la escala de evaluación realizada. Ya que se ha seleccionado, se procede a realizar un Diagrama de Ishikawa (Ishikawa, 2013), este es una gráfica que relaciona el efecto (problema) con sus causas potenciales. Permite un agrupamiento claro de las causas potenciales del problema 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, (Robayo de Martínez, 1983) herramienta de gestión de proyectos 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. para plasmar 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, sin embargo, si se incluyen en la planeación.

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 con la obtención de una carta de cierre del servicio proporcionado. [\(Anexo 12\)](#)

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

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 estas encuestas generadas por el INEGI. Para aplicar el formulario se eliminaron las cadenas de valor globales y se envió al empresario (link) para obtener su respuesta.

METODOLOGÍA PARA EL 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 de proyectos 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 llevaran 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. (Robayo de Martínez, 1983)

FIGURA 62 DIAGRAMA DE GANTT



Fuente: elaboración propia (2021)

Los elementos que componen el diagrama son: fechas, tareas, responsables, barras achuradas de tiempo, interdependencias y recursos. (Hadida, 2020)

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. (Hadida, 2020)

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 (v.g.¹, 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. (Hadida, 2020)

Agile. Es flexible y adaptable. Los proyectos se dividen en iteraciones 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. (Hadida, 2020)

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 determinaron 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. (David, 2008)

¹ v.g. verbi gratia locución adverbial que significa “por ejemplo.”

Modelo CANVAS

Para la elaboración de este modelo y de acuerdo a (Osterwalder, 2011), en su libro “Generación de modelos de negocio”, se recurrió al diseño de 9 elementos.

1. Segmentos del mercado: definir los tipos de grupos a los que se dirige la empresa, y definir por necesidades.
2. Propuestas de valor: generar valor para el segmento de mercado a través de productos o servicios.
3. Canales: definir medios por los cuales existe comunicación con el mercado.
4. Relación con clientes: conocer los recursos en tiempo y dinero para tener contacto con el cliente.
5. Fuentes de ingresos: Obtener pagos puntuales de clientes, así como ingresos recurrentes de pagos periódicos del servicio de atención a clientes.
6. Recursos clave: identificar activos importantes y que generen crecimiento.
7. Actividades clave: proporcionar acciones a encaminar y seguir para el funcionamiento.
8. Asociaciones clave: identificar proveedores y socios que aportan al funcionamiento de la empresa y hasta qué punto son reemplazables.
9. Estructura de costes: definir cuánto cuesta poner en marcha el plan de trabajo.

Este modelo simplifica y optimiza cuatro áreas: clientes, oferta, infraestructura y rentabilidad. Por otra parte, describe de manera puntual como está conformada la empresa y la propuesta de valor que ofrece a sus clientes. En el presente estudio se utiliza para una rápida comprensión del estatus general de un negocio en marcha.

Escala de Likert

La escala de Likert (Question Pro, s.f.) es una escala de calificación que se utiliza para saber el nivel de acuerdo o desacuerdo de alguna declaración. Las respuestas se registran en un rango de valores previamente establecidos. Se pueden utilizar escalas de frecuencia, acuerdo,

importancia, probabilidad. En un formato establecido (Excel de preferencia) se coloca la cantidad de columnas requeridas, según la escala seleccionada. Posterior a ello, se van calificando los hallazgos conforme la escala elegida.

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. (Balseca Silva, 2021) ([Anexo 9](#))

Matriz de priorización

Es un instrumento de evaluación que consiste en la elaboración de una tabla, considerando el método de puntos. Este método considera aspectos cualitativos a evaluar, asignado una ponderación determinada. En las filas se colocan los aspectos a evaluar y en las columnas la ponderación. (Marín García, 2022)

Después de elegir una problemática específica, se procede a la elaboración del diagrama, utilizando un formato previamente definido (se sugiere Excel). De lado derecho se debe especificar el efecto o problemática y de lado izquierdo las causas. Para plasmar las posibles causas, es necesario usar los estratos (M's), es decir, colocar cada una de ellas en el agrupamiento correspondiente. En este punto, puede realizarse una lluvia de ideas con el grupo consultor para tener una visión más amplia de aquello que puede provocar la problemática.

Es inminente que la problemática y causas quedarán plasmadas y entonces se procede a interrelacionar toda la información obtenida. Por consiguiente, el siguiente paso es el diseño de una Propuesta de Mejora que minimice o elimine los efectos negativos de la problemática detectada. (Martin, 2012)

Análisis vertical y horizontal de información financiera

Son herramientas sencillas que analizan tanto la variación en porcentaje producida en una cuenta de un año a otro, así como su peso dentro de la masa patrimonial a la que pertenece y además permiten detectar tendencias y ver si la composición económica, la financiera y los resultados de la empresa son adecuados y si su variación va o no por buen camino.

El análisis vertical expresa la participación en cada una de las cuentas de los estados financieros con su por ciento integral. Nos muestra como está conformado el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la sociedad mercantil. Con el estado de resultados podemos diseñar estrategias para minimizar costos y conseguir mayor rentabilidad.

Se realiza uno o dos estados financieros, tanto balance general como estado de resultados y se aplica la razón porcentual con respecto al 100% en cada rubro.

El análisis horizontal nos permite hacer comparativos, es decir, los cambios o fluctuaciones que han sufrido las diversas cuentas que integran los estados financieros de un periodo a otro. (Monterrosa-Castro, 2018)

Razones financieras

Con base en un artículo de finanzas (NAFINSA, 2004), “existen 4 tipos de razones financieras:

1. **Razones de solvencia o liquidez.** Son las que miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.
2. **Razones de endeudamiento.** Miden el grado en que una empresa ha sido financiada mediante deudas.
3. **Razones de actividad.** Miden la eficiencia con que una empresa utiliza sus recursos.
4. **Razones de rentabilidad.** Miden la eficacia de la administración de la empresa, la cual se ve reflejada en las utilidades de la empresa”.

Después de realizar los estados financieros básicos, se aplican las fórmulas de las razones financieras para determinar el estado en cifras de la empresa. (Monterrosa-Castro, 2018)

Después del diagnóstico, se elaboran cuadros para determinar los aspectos susceptibles de atención y con base en ello diseñar la propuesta de mejora respectiva. Una vez elegido un tema específico (financiero, fiscal), se procede a la realización de un formato que muestre las posibles alternativas de solución para una problemática dada.

Enseguida se evaluarán las alternativas de solución para determinar la viabilidad de implementar alguna de ellas, alineado a los tiempos establecidos para la realización de la intervención. Por último, se procede a diseñar el sistema de mejora propuesto.

VI. Diagnóstico de la Organización

En este diagnóstico conoceremos la situación real de **Taquería Guadalupe** para identificar problemas y áreas de oportunidad, con el fin de analizarlos y dar propuestas de mejora a los que deban de atenderse de inmediato.

Diagnóstico financiero:

En los trabajos realizados de consultoría, precisamente en el proceso de solicitud de información, se encontró que en la empresa “Taquería Guadalupe” existen registros de información financiera muy limitados, además de que dicha información, carece de confiabilidad y consistencia. Derivado de lo anterior se entiende la incapacidad de generar reportes financieros, al no disponer de la información necesaria para su creación.

Esto se ve reflejado en el diagnóstico al no poder efectuarse el análisis financiero de estricto modo, arrojando resultados cercanos a la realidad en base a la información proporcionada por la empresa. El hecho de no contar con la información precisa de cada uno de los rubros que a esta la integran, redujo el impacto que dicho análisis pudo tener en la PYME.

En base a la información que nos fue proporcionada se resaltan los puntos siguientes:

- En relación a las tecnologías de información, se encontró que la empresa no hace uso de dichas tecnologías, únicamente las requeridas para llevar a cabo ventas por medio de plataformas digitales. Actualmente no se cuenta con un sistema de punto de venta lo que genera un desconocimiento del ingreso exacto que se percibe diariamente.
- En cuanto a la liquidez y rentabilidad del negocio, fue imposible determinar un resultado de dichos indicadores debido a que no se cuenta con información financiera suficiente y adecuada para generar conclusiones.
- En cuanto al apalancamiento de la empresa se resalta una deuda pendiente de pago con una institución bancaria por \$52,000.00 reestructurada a 13 meses con pagos fijos de \$4,000.00, la cual se empezó a liquidar en el mes de septiembre. Dicho adeudo corresponde a un préstamo personal para la empresaria cuyo destino es ajeno a las operaciones del negocio, sin embargo, esto genera problemas con las instituciones financieras y dejan sin posibilidades de obtener un financiamiento futuro para la empresa hasta que dicha deuda sea saldada. En relación a los ingresos percibidos por

la Taquería Guadalupe se considera que la deuda puede ser saldada sin problemas, y se determina que la empresa tiene un nivel de endeudamiento aceptable.

- El control interno aplicado a las funciones financieras se muestra inexistente debido a que la información generada por la empresa es muy limitada y llevada a cabo en notas a mano alzada, las cuales carecen de claridad, precisión y continuidad.
- No se realiza ningún tipo de flujo de efectivo por parte de la empresa, debido al control limitado que se tiene en el área de caja, realizándose únicamente cortes diarios al final de cada jornada.
- No se realizan ningún tipo de presupuestos de ingresos o egresos, derivado de la misma problemática de generación de información financiera limitada.
- En la empresa se lleva un sistema de costeo tradicional en base a la experiencia del mismo negocio, en el cual se obtiene el costo unitario para cada uno de los productos fabricados, este lo toman como referencia para asignar el precio de venta, sin embargo, se presentan ligeras variaciones constantes en el costo de sus productos debido a las fluctuaciones que tienen los insumos. Esto se debe a que una política de empresa dicta que no se sacrifica la calidad de los productos fabricados, solo para obtener costos bajos. Dichas variaciones deberían afectar el precio de venta, la empresaria para no perder clientes por precio afecta los productos entre 1 y 2 pesos el precio al público.
- La empresa no genera estados financieros de ningún tipo.
- No se cuenta con un costeo de los inventarios existentes de ningún producto.
- En cuanto a sus operaciones diarias se manejan en su totalidad por medio de efectivo, por lo que no se tiene compras ni ventas a crédito. El instrumento financiero utilizado por la empresa es una tarjeta de débito en donde recibe los pagos de las ventas por plataformas (DiDi).

Determinando así puntos críticos en la generación de información financiera para la toma de decisiones, dejando al negocio vulnerable debido a la incapacidad de análisis de su situación real. El hecho de no disponer de un software contable como herramienta técnica hace que los ingresos del negocio se lleven de forma tradicional generando desconfianza en la información presentada, así como falta de precisión en los mismos. En relación a los gastos sucede lo mismo, ya que no se lleva un registro de los mismos que permita controlar y vigilar el punto de

equilibrio de la empresa y, en consecuencia, no se tiene un adecuado seguimiento de metas y objetivos organizacionales.

Diagnóstico Fiscal:

Derivado de la intervención realizada a la empresa se pudieron detectar áreas de oportunidad con lo que respecta al ámbito fiscal existen algunos puntos de mejora, principalmente derivadas de una falta de comunicación entre el contador y el contribuyente. Además de un desconocimiento de las repercusiones que pueden derivarse de las acciones que se mencionarán enseguida

- En el área de nómina se encontró que no se timbran nóminas derivado de la baja atención al área de recursos humanos.
- Una ausencia de prestaciones laborales obligatorias, debido a que no se tienen datos de alta ante el IMSS a todos sus trabajadores, lo que arroja desactualización en la información patronal la cual es con la que se rinden cuentas ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
- En el área operativa se revela que no se están emitiendo facturas de las ventas de ningún tipo, lo cual es un riesgo considerable para la empresa tanto operacional como financiero
- En el área de la nómina también se observó el incumplimiento ante los impuestos estatales como lo son el Impuesto sobre Nómina y el Impuesto al Fomento Educativo, la situación aquí es que no se cuenta con el alta correspondiente y por ende no se está al corriente con las obligaciones derivadas de este impuesto
- En la sección de ingresos se analizó que la empresa cuenta con una discrepancia con sus ingresos financieros y sus ingresos fiscales lo cual nos pone en una situación vulnerable ya que nos puede hacer acreedores a posibles multas en caso de una revisión efectuada por la autoridad.

Diagnóstico del área de operaciones:

El diagnóstico del área de operaciones de la organización tiene como objetivo identificar los problemas que se presentan en esta, para su análisis y corrección a corto plazo.

- No existe manuales de procesos que estandaricen los procedimientos, y se establezcan normas y políticas.
- La calidad en los productos los distingue de la competencia, por ser elaborados con tortillas hechas a mano lo que hace que resalte el sabor.
- No existen estándares de calidad, esta es supervisada y heredada por las socias a los empleados.
- Las instalaciones limitan su producción, así como su alcance al público comprador. Además, que en la matriz de la empresa es casi imposible ofrecer servicio para comer ahí.
- Las maquinarias utilizadas son caseras y limitadas debido al espacio con el que se cuenta, contando solo con hoyas grandes para cocer los productos y una máquina que deshebra la carne, para la elaboración de tortillas se apoyan de una maquina manual que su capacidad depende de la habilidad humana, además de contar con licuadoras caseras, argumentando que las industriales no les dieron los resultados esperados.
- La respuesta a los pedidos que son recogidos en mostrador de matriz es excesiva (entre 40 y 50 minutos), ya que se da prioridad a los realizados por teléfono o por plataforma.
- Las compras se realizan diario según lo que se estima vender y el efectivo con el que se cuenta, para no exponer la frescura de los ingredientes y por consecuencia la calidad.
- La elevada rotación del personal implica capacitación y adecuación a metas y objetivos planteados por la empresa, aproximadamente 6 renuncias en un año.
- La atención personalizada al cliente es de sus mejores cualidades, por identificar a sus clientes de muchos años, uno más de sus valores agregados. Aunque a veces se descuida la llegada de nuevos clientes que desconocen los procesos de compra.
- La variedad de productos, con la salvedad de que hay una variación de productos dependiendo donde te encuentres, si en matriz o en sucursal. Pero en general son muy buenos.

Diagnóstico de Mercadotecnia:

- Una vez que se revisó a Taquería Guadalupe respecto a la metodología que usa para su mercadotecnia y publicidad, hemos detectado que esta es un punto débil de la misma ya que cuenta con una página en una red social llamada Facebook, misma que no se actualiza continuamente, y no se hace publicidad mediante dicha página, una estrategia que se detectó es que, si utilizaran como herramienta de publicidad dicha página y tal vez poner ciertas promociones, sería de gran ayuda para aumentar sus ventas. El tener ciertas promociones en páginas de redes sociales ayudaría también a atraer nuevos clientes, que es lo que también se está buscando el uso de una buena estrategia de marketing ayudaría bastante al crecimiento de las ventas por plataformas digitales tales como DiDi y Uber.

Diagnóstico de Recursos Humanos:

- El campo dedicado a la plantilla de subordinados se ha manejado estandarizadamente en la cuestión de los sueldos, pues cuentan con una base de sueldo y una plantilla de prestaciones, caso que, a la par del diagnóstico fiscal, hace falta la obligación de seguridad social.
- Cuenta con un contrato de trabajo escrito confirmado por el empresario, debido a la experiencia donde un trabajador demandó a la empresa y no se contaba con ningún documento para la defensa.
- Se desarrolla una capacitación personalizada por parte de la dueña, pero no delega el total de actividades como procesos de la preparación y cobros de los productos.
- Tiene alta rotación de personal entre 6 y 8 renuncias al año y baja plantilla laboral debido al espacio con el que cuenta en sus instalaciones lo que provocaría un desabasto de personal en caso de alguna baja masiva.
- La antigüedad de los empleados es menor a un año por lo que desde que no conocen a fondo la empresa más allá de sus ocupaciones pueden no tener sentido de pertenencia.
- El clima laboral llega ser bueno según opiniones de los colaboradores entre si aun en los casos anteriores.

Diagnóstico de Administración:

- La administración de la taquería presenta debilidades en cuestión a planeación, administración y control de dicho establecimiento, algo que se pudo observar en el análisis realizado a dicho establecimiento es que solo el gerente realiza varias actividades que en algunas ocasiones pueden ser delegadas para eficientizar los procesos y las actividades, varias de las actividades las puede delegar al subgerente, que en este caso es la hermana, para de tal manera tener una planeación de actividades más controlada y de una manera equitativa.
- Solo una persona realiza tortillas, en caso de faltar tendría que realizarlas la gerente.
- No se tiene control del inventario lo que ocasiona que tengan merma.
- Las porciones de complementos de los productos son a criterio, no hay una medida establecida.

VII. Alternativas de Solución

Debido a la planeación ejecutada y las profundizaciones específicas para las propuestas de solución a los problemas que se consideraron con mayor gravedad, de acuerdo con los resultados arrojados en el diagrama de semaforización del diagnóstico, es importante aclarar que no se han podido desarrollar las soluciones a todas las observaciones diagnosticadas, pero se dio a la tarea de presentar algunas propuestas de solución para aplicar según se considere que sea óptimo a desarrollar.

Propuestas de solución al diagnóstico financiero.

Las principales causas de los problemas descritos en el diagnóstico financiero se derivan de la limitada información financiera con la que se cuenta. Ya que los únicos registros de información que se tienen en la empresa son registros manuales de las ventas diarias, así como un aproximado mensual de los gastos realizados.

El hecho de no contar con tecnologías de información que agilicen los procesos operativos hace que el negocio se maneje de una forma tradicional sin posibilidad de generar indicadores que muestren un panorama general de la realidad de la empresa. En consecuencia, al realizar los registros de esta forma, hace que la información refleje datos que carecen de exactitud y confiabilidad. Además de que los datos obtenidos se encuentran limitados a los reportes generados. Dejando sin posibilidades al equipo consultor de realizar un análisis profundo de la situación financiera real en la que se encuentra.

Dentro de los elementos que influyen en los problemas diagnosticados, encontramos una falta de personal para realizar funciones complementarias en relación al registro y control de entradas y salidas de efectivo, o bien que, dentro de las funciones de cada trabajador, no se adjudicará la responsabilidad de llevar a cabo dichos controles que generan el historial de la empresa.

Obteniendo puntos críticos en el área de finanzas como lo son, la imposibilidad de generar un análisis de flujo de efectivo, un costeo de productos eficiente, estados financieros, presupuestos de ingresos y egresos. Esto provoca a su vez, la incapacidad de tomar decisiones fundadas que generen un impacto positivo a la empresa. La obtención de metas y

objetivos que promueven el crecimiento organizacional abundan de incertidumbre respecto a su logro.

Se considera que la empresa Taquería Guadalupe, cuenta con importantes áreas de oportunidad que al momento dejan vulnerable al negocio. Al mejorar diversos aspectos operativos y financieros, le permitirá tener más información financiera para el control de su negocio y que le facilite la toma de decisiones.

Por lo que se recomienda implementar controles y técnicas que permitan obtener información confiable y oportuna para el análisis y proyección de Taquería Guadalupe.

Es por ello por lo que las soluciones de mejora propuestas buscan subsanar estos problemas operativos que le permitan generar información financiera veraz y oportuna que impacte en los resultados al final de cada periodo.

Propuestas de solución al diagnóstico fiscal

Para la problemática del área de nóminas se desarrolló una propuesta que ayuda al correcto cumplimiento de las obligaciones patronales.

Ante la situación de no emitir facturas se desarrolló una propuesta para la formalización de esta situación y así cumplir con la obligación de la correcta y adecuada facturación para evitar riesgos financieros como multas o en el peor de los casos el cierre.

Se recomienda acudir a la delegación correspondiente para realizar el alta y ponerse al corriente respecto al impuesto sobre nómina así evitar posibles problemas en situaciones futuras

Se desarrolló una estrategia para la formalización y congruencia de los ingresos fiscales y los ingresos financieros

Propuestas de solución al diagnóstico en recursos humanos.

El área de recursos humanos va más allá de un contrato de trabajo o soluciones laborales dentro de la organización, la mayoría de los empleados aparte de una remuneración monetaria requiere un reconocimiento moral por parte de los superiores de modo que se consideren sus esfuerzos y se sienta más cómodo en la empresa, un simple gesto como considerar algún

parámetro para implementar “el empleado del mes” ya se considera una observación de su trabajo.

Dentro del tiempo de capacitación y antes de precisamente comenzar a manejar los implementos de cocina o lo que le corresponda de actividades, es importante dar a conocer los datos base de la empresa como los objetivos, visión, organización y el panorama de lo que sería trabajar en taquerías Guadalupe y por su puesto lo que se espera de cada colaborador para lo cual es necesario manejar un tabulador de actividades en las que cada quien sienta la responsabilidad y su importancia en la organización y si bien no se les puede dejar totalmente hasta que se dominen los procesos, eso despejará las tareas del superior para poder enfocarse en otras áreas de interés interno y administrativo eficientizando la operatividad y así mismo poder evaluar los criterios necesarios para la sugerencia del reconocimiento mencionada anteriormente.

El compromiso de los colaboradores nace desde que se recluta por lo cual el proceso de reclutamiento habría que complementarse desde la investigación total de la solicitud de empleo, el contrato, el expediente completo, hasta la capacitación y aplicación de normativas internas para solidificar la plantilla de trabajadores, convenciéndolos del porque trabajar para Taquerías Guadalupe es una de las mejores opciones que pueden tomar y se crezca juntos en equipo.

Propuesta de solución al diagnóstico de Operaciones.

Los problemas identificados en esta área son tan importantes como los de otras, sin embargo, se pueden programar de acuerdo con las necesidades inmediatas según el comportamiento de la empresa.

Elaborar y establecer manuales de procedimientos que estandaricen las actividades, ayuda a mantener la calidad, el control y a optimizar los recursos.

El adquirir maquinaria que pueda sustituir mano de obra, es una decisión que tiene un impacto directo en el flujo y la capacidad de una empresa para aprovechar las oportunidades o responder a los retos del mercado.

El establecer controles internos para el registro de información como los datos necesarios para obtener el costo de los inventarios, ayudaría a realizar compras programadas, no

necesariamente de perecederos si no de insumos, basándose en la información que ayude a negociar con los proveedores.

Propuesta de solución para el área de Mercadotecnia:

Dada la problemática presentada en el diagnóstico de mercadotecnia, una propuesta de solución es establecer estrategias de publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram, pagar una cantidad en dichas paginas para que la publicidad salga en los navegadores de los usuarios.

Que se establezcan ofertas ciertos días de la semana, como, por ejemplo:

- Los viernes 10% de descuento a los clientes que consuman en la tienda y lleven su contenedor para sus alimentos.
- Sábados en la compra de 3 órdenes de tacos de regalo un burrito (solo en compras en plataformas digitales Didi y Uber)
- Después de 5 compras en la sexta llévate un 15%de descuento en tu consumo.

Propuesta de solución para el área de Administración:

Las propuestas de solución para esta área son en base a la eficiencia de los procesos, delegar ciertas actividades que permitan un control y dirección más eficaz de parte del gerente, delegar conforme los niveles jerárquicos con los que la taquería cuenta, tener en consideración las metas y objetivos al momento de delegar actividades y estar innovando en cada actividad realizada.

VIII. Propuesta de Mejora

Continuando con la metodología de la norma estándares de competencia EC0359 en su tercer elemento, que indica proponer un sistema de mejora a los problemas presentados en la elaboración del diagnóstico general de la empresa:

Se propone la mejora enfocada al problema identificado mediante la evaluación de las principales áreas de la empresa, como se explicó anteriormente, esta intervención está enfocada en las áreas fiscal y financiera por lo cual el propósito de esta propuesta se orienta al área financiera con la finalidad de mostrar el impacto que genera la ausencia de información financiera, como son el registro de las ventas diarias, ingresos, gastos, lo cual limita el cálculo del costo de venta, costos de mano de obra, cálculo de punto de equilibrio el cual indica cuanto necesitas vender para no perder ni ganar, repercutiendo en el conocimiento de las utilidades reales que la empresa genera, asumiendo tener utilidades, sin tomar en cuenta que la mano de obra, contemplando la matriz y la sucursal Food Park, representa un 34% en promedio de las ventas registradas según la información proporcionada en los meses de julio, agosto y septiembre del presente año manteniéndose vigente, no precisamente por los resultados positivos si no porque se podría estar considerando el IVA de las ventas como parte del ingreso practica que es totalmente errónea.

Cabe mencionar que las cifras y cálculos que se exponen en esta mejora son estimados ya que fueron elaborados considerando la información proporcionada y a la que se tuvo acceso.

Es de suma importancia mencionar que en la información proporcionada de las ventas correspondientes a la matriz en los días 30 de los tres meses que se nos presentaron, en el renglón de gorditas, la información no correspondía a los datos reales, por lo que se hizo la modificación correspondiente arrojando un promedio de ventas mensuales en la matriz de **\$193,859.69** y en Food Park de **\$98,685.66** tomando en cuenta los meses julio, agosto y septiembre del año 2021.

FIGURA 63 CALCULO DE PROMEDIO DE SUELDOS SOBRE VENTAS TAQUERÍA GUADALUPE

PORCENTAJE DE SUELDOS SOBRE VENTAS							
	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		PROMEDIO MENSUAL
TOTAL DE VENTAS	310,919.24		303,760.01		262,956.79		
TOTAL DE SUELDOS	97,480.00	31%	97,480.00	32%	97,480.00	37%	34%

Fuente: Elaboración propia (2021) Información proporcionada por Taquería Guadalupe

FIGURA 64 NOMINAS SEMANALES TAQUERÍA GUADALUPE

NOMINA MATRIZ SEMANAL					
TURNO MATUTINO					
HORARIO	PUESTO	SUELDO	EXTRAS	SUELDO NETO	
8:00-12:00	COCINERA	1,300.00		1,300.00	
5:00-10:00	LIMPIEZA	1,250.00		1,250.00	
9:00-19:00	TORTILLERA	1,000.00	720.00	1,720.00	
8:00-11:00	MENSAJERO	1,300.00		1,300.00	
16:15-17:15					
TURNO VESPERTINO					
16:00-23:00	AT'N A PEDIDOS	1,250.00		1,250.00	
16:00-23:00	AT'N A PEDIDOS	1,250.00		1,250.00	
16:00-23:00	AT'N A PEDIDOS	1,250.00		1,250.00	
16:00-23:00	SOCIA	5,000.00		5,000.00	
				14,320.00	
NOMINA SUCURSAL SEMANAL					
TURNO MATUTINO					
HORARIO	PUESTO	SUELDO	EXTRAS	SUELDO NETO	
16:30-21:00	COCINERA	1,250.00		1,250.00	
16:30-21:00	ENCARGADA	1,300.00		1,300.00	
	NIKY (DUEÑA DE RECETA)	2,500.00		2,500.00	
16:00-23:00	SOCIA	5,000.00		5,000.00	
				10,050.00	

Fuente: Elaboración propia (2021) Información proporcionada por Taquería Guadalupe

FIGURA 65 VENTAS MENSUALES DEL ESTABLECIMIENTO FOOD PARK.

VENTAS MENSUALES FOOD PARK				
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	PROM MENSUAL
UBER	24,834.00	24,338.00	19,819.00	
DIDI TARJETA	13,633.00	18,566.00	17,970.00	
DIDI EFECTIVO	22,668.00	20,274.00	20,584.00	
PAGOS TARJETA	3,212.00	1,692.00	3,573.00	
PAGOS EFECTIVO	67,131.50	59,815.00	64,006.00	
VENTA EN EFECTIVO	89,799.50	76,682.00	84,590.00	
VENTA PLATAFORMA	38,467.00	42,904.00	37,789.00	
DCTO USO PLATAFORMA 30%	11,540.10	12,871.20	10,871.10	
INGRESO REAL PLAT	26,926.90	30,032.80	26,917.90	
VENTA TOTAL	119,938.40	108,406.80	115,080.90	
IVA 16% (-)	16,543.23	14,952.66	15,873.23	
VENTAS	103,395.17	93,454.14	99,207.67	98,685.66

Fuente: Elaboración propia.(2021) Información proporcionada por Taqueria Guadalupe

FIGURA 66 VENTAS MENSUALES DEL ESTABLECIMIENTO MATRIZ.

VENTAS MATRIZ				
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	PROM MENSUAL
TC	73,443.20	75,744.00	64,256.00	
TS	46,725.00	48,030.00	35,250.00	
GDS	17,824.00	13,936.00	11,760.00	
BURROS	95,700.00	96,930.00	71,700.00	
DIDI	7,035.72	9,314.81	6,982.98	
VENTAS TOTALES	240,727.92	243,954.81	189,948.98	
IVA 16% (-)	33,203.85	33,648.94	26,199.86	
VENTAS	207,524.07	210,305.87	163,749.12	193,859.69

Fuente: Elaboración propia.(2021) Información proporcionada por Taqueria Guadalupe

- Con la información que se proporcionó se realizaron estados de resultados los cuales muestran la operación de la empresa, considerando los gastos generales sin tener acceso a la información para su corroboración.

FIGURA 67 ESTADO DE RESULTADOS FOOD PARK

ESTADO DE RESULTADOS FOOD PARK						
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
UBER	18,814.00	19,795.00	14,763.00	24,834.00	24,338.00	19,819.00
DIDI TARJETA	5,954.00	11,789.00	11,540.00	13,633.00	18,566.00	17,970.00
DIDI EFECTIVO	7,907.00	12,971.00	10,918.00	22,668.00	20,274.00	20,584.00
PAGOS TARJETA	2,568.50	2,500.00	2,624.00	3,212.00	1,692.00	3,573.00
PAGOS EFECTIVO	43,427.00	64,597.00	54,710.00	67,131.50	59,815.00	64,006.00
VENTA EN EFECTIVO	51,334.00	77,568.00	65,628.00	89,799.50	76,682.00	84,590.00
VENTA PLATAFORMA	24,768.00	31,584.00	26,303.00	38,467.00	42,904.00	37,789.00
DCTO USO PLATAFORMA 30%	7,430.40	9,475.20	7,890.90	11,540.10	12,871.20	10,871.10
INGRESO REAL PLAT	17,337.60	22,108.80	18,412.10	26,926.90	30,032.80	26,917.90
VENTA TOTAL	71,240.10	102,176.80	86,664.10	119,938.40	108,406.80	115,080.90
IVA 16%	9,826.22	14,093.35	11,953.67	16,543.23	14,952.66	15,873.23
VENTAS	61,413.88	88,083.45	74,710.43	103,395.17	93,454.14	99,207.67
GASTOS DEL MES SIN NOMINA	41,161.21	52,408.07	44,698.51	57,960.89	60,720.32	49,664.81
RENTA	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00
SUELDOS	40,200.00	40,200.00	40,200.00	40,200.00	40,200.00	40,200.00
UTILIDAD/PERDIDA	-26,247.33	-10,824.62	-16,488.08	-1,065.72	-13,766.18	3,042.86
Utilidad/Ventas	-43%	-12%	-22%	-1%	-15%	3%

Fuente: Elaboración propia. (2021) Información proporcionada por Taquería Guadalupe

FIGURA 68 ESTADO DE RESULTADOS MATRIZ

ESTADO DE RESULTADOS MATRIZ				
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	
TC	73,443.20	75,744.00	64,256.00	
TS	46,725.00	48,030.00	35,250.00	
GDS	17,824.00	13,936.00	11,760.00	
BURROS	95,700.00	96,930.00	71,700.00	
DIDI	7,035.72	9,314.81	6,982.98	
VENTAS TOTALES	240,727.92	243,954.81	189,948.98	
IVA 16%	33,203.85	33,648.94	26,199.86	
VENTAS	207,524.07	210,305.87	163,749.12	
GASTOS DEL MES	171,272.57	177,066.33	148,603.83	
SUELDOS	57,280.00	57,280.00	57,280.00	
UTILIDAD/PERDIDA	-21,028.50	-24,040.46	-42,134.71	
Utilidad/Ventas	-10%	-11%	-26%	

Fuente: Elaboración propia. (2021) Información proporcionada por Taquería Guadalupe

FIGURA 69 ESTADO DE RESULTADOS CONCENTRADO

ESTADO DE RESULTADOS CONCENTRADO						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	PROMEDIO MENSUAL		
VENTAS FOOD PARK	119,938.40	108,406.80	115,080.90			
IVA 16% FOOD PARK (-)	16,543.23	14,952.66	15,873.23			98,685.66
VENTAS MATRIZ	240,727.92	243,954.81	189,948.98			
IVA 16% MATRIZ (-)	33,203.85	33,648.94	26,199.86			193,859.69
VENTAS	310,919.24	303,760.01	262,956.79			
GASTOS FOOD PARK	57,960.89	60,720.32	49,664.81			
GASTOS MATRIZ	171,272.57	177,066.33	148,603.83			
TOTAL DE GASTOS	229,233.46	237,786.65	198,268.64	74%	78%	75%
RENTA	6,300.00	6,300.00	6,300.00	2%	2%	2%
SUELDOS FOOD PARK	40,200.00	40,200.00	40,200.00			
SUELDOS MATRIZ	57,280.00	57,280.00	57,280.00			
TOTAL DE SUELDOS	97,480.00	97,480.00	97,480.00	31%	32%	37%
UTILIDAD/PERDIDA	-22,094.22	-37,806.64	-39,091.85			
Utilidad/Ventas	-7%	-12%	-15%			

Fuente: Elaboración propia. (2021) Información proporcionada por Taquería Guadalupe

El cálculo de las utilidades son resultados inciertos, ya que estos muestran pérdidas, lo que no es explicable debido a la realidad actual del negocio en cuanto a que tiene una vida de 28 años en el mercado, sobrevivió a una pandemia que la desafió desarrollando nuevas estrategias de venta para mantenerse, y no correr con la misma suerte de muchas Pymes que las circunstancias las obligaron a cerrar.

Analizando estos resultados se observa que debido a las facilidades otorgadas en el artículo 23, fracción II, inciso a) de la Ley de Ingresos de la Federación 2021 se permite a los contribuyentes que tributen en Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) por las actividades que realicen con el público en general, pagar el IVA e IEPS mediante la aplicación de tasas

reducidas, agrupadas por actividades, en vez de aplicar las tasas generales previstas en las leyes correspondientes; asimismo, al igual que en el ISR, se ofrece el esquema gradual de reducción en 10 años para el IVA y al IEPS según el año de tributación en ese régimen, iniciando desde el 100% hasta el 10%, para Taquería Guadalupe aplican estos beneficios por el régimen en el que se encuentra registrada su actividad económica, el cual es Régimen de Incorporación Fiscal, gracias a la facilidad le permite disponer del monto del 16% de las ventas, correspondiente al IVA, por ser ventas al público y no tener la obligación de enterarlo, esto le ayuda a no presentar problemas de flujo de efectivo, por consiguiente no le ha permitido identificar el problema, con estos datos se entiende que la empresa se defiende, pero su posición puede ser vulnerable si se presentan cambios en las leyes actuales.

Es por eso la importancia de contar con los controles internos que nos permitan generar información financiera, gracias a este podemos evitar estimaciones de cifras, riesgos, valorar los activos y cuidar los intereses de la empresa, así como también se logra medir la eficiencia de esta, además la información financiera ayuda a realizar proyecciones de crecimiento, ya sea en el mismo establecimiento o apertura de nuevos, calculando cual será el desenvolvimiento de la empresa en un futuro.

Cuando se tiene el mando de una empresa, una de las herramientas más importantes es contar con el conocimiento de cuánto dinero entra y cuanto sale. No son útiles las aproximaciones, es indispensable llevar un control detallado de los ingresos por día, mes y año.

El no contar con un control que permita tener acceso a la información de los ingresos para la toma de decisiones oportuna, respecto a cuanto necesito vender para cubrir mis costos fijos, implica tener creencias sobre resultados positivos y funcionamiento eficiente de la empresa.

Una vez analizada la situación actual de la organización se propone implementar un sistema de control de ingresos. El cual puede ser a través de una hoja de cálculo en Excel o bien un software.

En la actualidad el trabajo manual para los negocios puede ser más perjudicial que, de ayuda, hacer todo a mano tiene sus problemas específicos como cometer errores, de forma que la misma administración termina por complicarse con sus propias formas de trabajo o utilizando

antiguos modos como las hojas de Excel, gastando valioso tiempo que puede ser utilizado en tareas administrativas o en la optimización de otros departamentos.

Actualmente la tecnología juega a favor ya que evoluciona de manera constante y puede agilizar los tiempos, realizando de manera digital cada uno de los pasos al momento de cada movimiento que se realice mediante un software.

Con la implementación de un software se incrementa la capacidad de almacenar, administrar y ordenar datos por lo que la ventaja sería clara. Se obtiene precisión del sistema en el uso de la información, por lo que, al generar informes, realizar planificaciones, tomar decisiones y monitorear los resultados será de manera eficiente, además de contar con los datos necesarios que se brindan a otras áreas al instante.

Resultados Esperados

El sistema operativo que se pretende implementar es el llamado “Soft Restaurant”, el cual tiene como objetivo la sistematización de procesos internos de la empresa, referentes a las áreas de ventas y gastos principalmente. Permitiendo formalizar funciones que carecían de control interno y a su vez, nos permite atender otras funciones que antes no se hacían internamente por cuestiones de tener un personal limitado.

Dentro de los beneficios adquiridos por usar el sistema en relación con el control de gastos, podemos enlistar los siguientes:

- Realizar el registro de ventas al momento que esta se realice
- Poder realizar un análisis sobre la producción
- Poder analizar el costo de mano de obra por unidad producida
- Conocer la situación real de la empresa
- Conocer las utilidades de la empresa
- Realizar análisis financieros basados en información veraz
- Realizar proyecciones de inversión
- Realizar el cálculo de punto de equilibrio
- No estimar ventas, costos ni gastos
- Planear el desembolso de fin de año por pago de prestaciones.

Implicaciones para la Implantación

Para la implementación del sistema dentro de las operaciones de este se ha propuesto disponer de 4 semanas considerando los lunes a jueves ideales para comenzar con la implementación ya que son los de menor carga laboral por la afluencia de clientes, aunque el tiempo es relativo ya que depende de la disposición de la empresa para llevarla a cabo de la mejor manera.

Como se dijo anteriormente, el tiempo es relativo y el programa de implementación se puede llevar a cabo en una misma semana, dependiendo la disponibilidad y tiempo de la empresa. Y la actividad 3 es la que requiere de mayor análisis ya que de aquí se genera la información financiera que servirá para la implementación de herramientas que mejoren la toma de decisiones.

En cuanto a las actividades a desarrollar

1. Actividad 1: Compra e instalación del programa.

El programa “Soft Restaurant”, puede ser adquirido por medios electrónicos en la página oficial del distribuidor de mismo nombre. El costo del software varía según su contratación, ya que el costo mensual del sistema es de \$522.00 pesos mexicanos y en caso de contratar el sistema de forma anual, el precio de descuento que habría que pagar cada mes es de \$435.00. La instalación es inmediata y en pocos minutos estaría listo para utilizarse.

2. Actividad 2: Capacitación al personal sobre el uso del sistema.

La capacitación del personal es necesaria para que el programa sea alimentado de la mejor forma posible. El sistema cuenta con manuales técnicos, así como asesoría gratuita por su adquisición. Sin mencionar que las funciones de captura de datos se realizan de forma sencilla para que cualquier persona sea capaz de hacerlo sin ningún tipo de profesionalización previa.

3. Actividad 3: Implementación de funciones específicas al personal sobre el manejo del sistema.

Al adquirir el sistema se habilitan diversas opciones de captura y manejo de información teniendo como principal característica el poder usar hasta 2 estaciones del software, pudiendo ser aprovechado por la empresa tanto en el establecimiento de matriz como en sucursal. En relación con el manejo del sistema se propone que sea una sola persona quien

se encargue de capturar la información cumpliendo con las siguientes funciones y responsabilidades similares al puesto de caja en un establecimiento:

- Detallar y totalizar el pago de clientes.
- Recepción del cobro al cliente de acuerdo con el producto recibido por medio del punto de venta que provee Soft Restaurant.
- Registro de las salidas de caja chica por compra de insumos y/o pago de servicios. En el caso de insumos registrar el costo unitario de compra.
- Realiza corte de caja al final de cada jornada, a fin de cuadrar entradas y salidas.

De esta forma se lleva a cabo la solución de mejora, a fin de disponer de información financiera que permita tener un mejor control de la empresa y poder enfocar la toma de decisiones en función del logro de metas y objetivos. [Anexo 7.](#)

IX. Conclusiones y Recomendaciones

El presente trabajo de intervención tuvo el propósito de 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 de la “Taquería Guadalupe”.

Dentro del diagnóstico obtenido fueron detectados problemas financieros debidos a una limitada información financiera en las que se usan registros manuales de las ventas diarias, así como un aproximado mensual de los gastos realizados, el no contar con tecnologías de información que agilicen los procesos operativos lo cual genera indicadores y datos que carecen de exactitud y confiabilidad. Además, los datos obtenidos se encuentran limitados a los reportes generados. Dejando sin posibilidades al equipo consultor de realizar un análisis profundo de la situación financiera real en la que se encuentra.

Con base en esto se generaron recomendaciones para el inicio de un proceso de mejora en la empresa con la propuesta del uso de un software para sistematizar los procesos financieros y otras actividades como: Compra e instalación del programa, Capacitación al personal sobre el uso del sistema, Implementación de funciones específicas al personal sobre el manejo del sistema. De esta forma se lleva a cabo la solución de mejora, a fin de disponer de información financiera que permita tener un mejor control de la empresa y poder enfocar la toma de decisiones en función del logro de metas y objetivos.

Es de suma importancia agradecer la oportunidad que se nos otorga al participar en este tipo de proyectos, la experiencia obtenida es más que enriquecedora, debido a que permite la aplicación del aprendizaje adquirido, así como la formación de alumnos capaces de preocuparse por el desarrollo económico de la comunidad.

El realizar esta intervención en las empresas es relevante porque mediante la aplicación de esta, mejora la competitividad al proponer mejoras necesarias a las empresas que les permitan competir y mantenerse vigentes en el mercado.

La propuesta de mejora según la evaluación realizada, guiada por la norma EC0359, donde se priorizaron los aspectos fiscales y financieros, nos asegura que el contar con un control de ingresos nos provee los siguientes beneficios, tener información oportuna para la toma de

decisiones, obtención de informes, planeaciones y proyecciones, proporcionar información en tiempo al área fiscal para evitar sanciones que repercutan a las utilidades de la empresa.

Es recomendable que al inicio sea revisado continuamente con el fin de detectar fallas en los registros y establecer mejoras de tal manera que se tengan resultados favorables.

X. Bibliografía

- Almanza, Calderón & 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 & 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. & 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. & 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>

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 Décimoprimer 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/portalInf/files/secciones/capacitacion_asitencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Finanzas/finanzas1_2.pdf

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

XI. Anexos

Anexo 1. Guion de entrevista

GUION PARA ENTREVISTA

1. Cuando se fundó la empresa y como inicio, que los motivo
2. Que es lo que venden en los establecimientos y que productos tienen más demanda
3. Cuantos empleados tienen, como los organiza y si cuentas con prestaciones que marca la ley.
4. Que personas son las que más consumen sus productos
5. Como crees que pueda ayudar esta intervención y cual fue la inquietud de aceptar la invitación
6. Que problemas crees que son los que afectan más tu negocio
7. Incluye el punto de vista del contratante sobre las causas del problema, arraigos familiares
8. Cuanto tiempo tienen trabajando de esta manera
9. Como solucionas los conflictos que se presentan
10. Tipo de controles internos que maneja
11. Procedimientos establecidos
12. Políticas establecidas

Anexo 2. Carta de Presentación del equipo de consultoría ante la empresaria



Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Número de oficio/DEP/CAC/287-2021

Asunto: Invitación

C. ARQ. BRENDA LILIANA PÉREZ GARCÍA

PRESENTE.

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 VIVIANA LIZBETH CERVANTES VILLA , GUILLERMO MOISES LUNA NEVÁREZ , VANESSA CAROLINA RODRÍGUEZ MENDIOLA , JORGE ALEJANDRO ESTRADA GONZÁLEZ Y MARISOL ROSALES VELÁZQUEZ, 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 TAQUERIA GUADALUPE 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 envié un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Victoria de Durango, Dgo., a 11 de octubre de 2021
JEFA DE LA DIVISIÓN

M.C. CLAUDIA NORA SALCEDO MARTÍNEZ



*Job

Fanny Anitúa y Priv. de Loza C.P. 34000 Durango, Dgo.

Anexo 3. Carta de Confidencialidad de la Información



CARTA COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

Victoria de Durango, Durango a 9 de septiembre de 2021

TAQUERÍA GUADALUPE

A quien corresponda:

Por medio de la presente, un servidor: Guillermo Moisés Luna Nevárez alumno de posgrado de la Facultad de Economía Contaduría y Administración, y a partir de la fecha de la firma de la presente, el cual tiene como objetivo llevar a cabo el proyecto de propuesta de intervención del departamento de posgrados de la Facultad de Economía Contaduría y Administración, me comprometo a no divulgar la información de tipo confidencial de manera verbal o escrita de la empresa **TAQUERÍA GUADALUPE** con domicilio fiscal en **Calle Montevideo #316 Fracc. Guadalupe, CP. 34220 en Durango, Dgo.**

Como miembro activo del equipo de trabajo, hago constar que, durante el desarrollo de la intervención profesional, tendré acceso a ciertos datos, documentos e información que ha voluntad mía me comprometo a mantener confidencial. Que por consiguiente estimo conveniente a regular el alcance de esta carta compromiso de confidencialidad.

A estos efectos se considera "**Información Confidencial**" cualquier información, fuese cual fuere su naturaleza (bien técnica, financiera, operacional, comercial, estratégica o de otro tipo), facilitada por el Usuario **Taquería Guadalupe** como consecuencia de las relaciones existentes entre las Partes. Así, y a título meramente enunciativo y no limitativo, toda información, documentación y secretos relativos a:

- Cualquier información fuere de la naturaleza que fuere, revelada o que pudiera ser revelada por el Usuario, sus empleados, agentes, abogados, o cualquier otra persona que actúe en su nombre y representación;
- Aquellas estrategias empresariales y de marketing, planes y desarrollos de negocios, informes de ventas y resultados de investigaciones;
- Los métodos y procesos de negocios, manuales y procedimientos operativos, informaciones técnicas y know-how referidos a las actividades del Usuario que no son de dominio público, incluyendo invenciones, diseños, programas, técnicas, sistemas de bases de datos, fórmulas e ideas;



FACULTAD DE ECONOMÍA CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

División de Estudios de
POSGRADO



UJED

UNIVERSIDAD JUÁREZ
DEL ESTADO DE DURANGO

- El volumen de stocks, ventas, volumen de gasto y políticas de Proveedores;
- Los presupuestos, cuentas de gestión, informes comerciales y otros informes financieros;
- Aquellos documentos señalados como "confidenciales", informaciones que no son de dominio público y cuya revelación pondría al Usuario en cuestión en una situación de desventaja competitiva o legal;

CLAUSULAS:

PRIMERA: C.P. Guillermo Moisés Luna Nevárez, mantendré bajo reserva y no podre propagar, difundir o usar en beneficio propio la totalidad o parte de la información considerada como confidencial.

SEGUNDA: este acuerdo de confidencialidad tiene una vigencia de tres semanas, plazo de tres semanas, donde cumpliré las obligaciones de este acuerdo sin perjuicio de la protección de la información confidencialidad. Adicionalmente debo solicitar autorización al **Arq. Brenda Lilitana Pérez García** para hacer uso de la información con fines estrictamente académicos, una vez terminado el plazo del contrato.

Tercera: salvo advertencia en contrario de la empresa **Taquería Guadalupe**, yo debo entender que todo documento, modelo, diseño, presentación o cualquier información son de la propiedad exclusiva de la empresa **Taquería Guadalupe** y están amparados en lo pertinente, por toda la legislación pertinente en derechos de autor y propiedad intelectual de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

Tercera: este acuerdo se celebra en consideración de las personas que intervienen, por lo tanto, solo podrá cederse, modificarse o terminarse, total o parcialmente mediante mutuo acuerdo consignado por escrito y firmado por las partes.

C.P. Guillermo Moisés Luna Nevárez
Estudiante de la maestría de estrategias
contables

Arq. Brenda Lilitana Pérez García
Director general de la empresa

Anexo 4. Datos que debe contener el informe o minuta de entrevista realizada

1. El documento con la información recabada en la reunión inicial:

- Contiene la fecha de la reunión,
- Contiene el nombre de los participantes,
- Menciona el lugar de la reunión,
- Menciona el nombre de la organización consultante,
- Contiene el domicilio de la organización consultante,
- Menciona la antigüedad de la organización consultante,
- Incluye el giro de la organización consultante,
- Incluye el número de empleados,
- Menciona los mercados que atiende,
- Incluye las inquietudes generales del contratante,
- Incluye el punto de vista del contratante sobre los efectos del problema,
- Incluye el punto de vista del contratante sobre las causas del problema,
- Menciona la antigüedad de la problemática,
- Menciona las acciones aplicadas para su solución,
- Menciona el resultado de las acciones aplicadas, y
- Menciona los acuerdos alcanzados durante la reunión.

Anexo 5. Minuta de entrevista

REUNIÓN DE ENTREVISTA 10/09/21 A LAS 10:00 A.M. EN CAFÉ CUCURUMBE FRANCISCO VILLA

Observaciones:

Dinero en efectivo en caja (ausencia cuenta de banco) se maneja puro efectivo.

Préstamo bancario deuda aparte a su nombre

Rif desde junio 2021 con antigüedad de 28 años

Control de ventas en una libreta (no hay un punto de venta)

No sabe cuánto tuvo de ventas al día

Empleados 9 más socios (hermana y propietario), 2 asegurados

Total, de socios 3

Rotación alta de personal

Antecedente de demanda laboral

2 establecimientos (matriz y sucursal)

Sueldos en efectivo sin registro de nomina

Cuenta con Reglamentos

Cuenta con contratos de trabajo

Prestaciones de aguinaldo dependen de la antigüedad

Visión de expansión (Panamá)

Local propio (comodato por la mamá) y renta en sucursal

Producción de tortillas

Falta de sistema de costos

Surtido de mercancía al día.

Capacitación y supervisión personalizada por las dueñas

Compra de maquinaria muy recurrente (licuadoras cada semana).

Servicio a domicilio por plataformas ([uber](#) y [didi](#))

Servicios y precios son diferentes entre las sucursales (horarios distintos)

Cuentan con página de Facebook sin actualizaciones

Anexo 6. Carta de Aceptación de la Intervención Profesional




Durango, Durango a 09 de Septiembre de 2021.

ASUNTO: CARTA DE ACEPTACIÓN DE INTERVENCIÓN

M.F. ROSA MARTHA ORTEGA MARTÍNEZ
PROFESORA DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
PRESENTE

Por medio de la presente hago de su conocimiento que el C.P. Guillermo Moisés Luna Nevárez, en su calidad de representante del equipo asignado a mi empresa son alumnos activos de la maestría en Estrategias Contables de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, ha sido aceptado para realizar el trabajo de intervención en mi empresa del 09 de septiembre al 23 de Octubre del año en curso.

A petición del interesado y para los fines legales que a él convengan.



Arq. Brenda Liliana Pérez García
DIRECTOR DE TAQUERÍA GUADALUPE

Anexo 7. Gráfica de Gantt o Calendarización

Etapa	Tiempo estimado												Actividades a realizar	Producto Esperado			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12					
Gestión de la Empresa	■	■													1. Entrevista 2. Obtener Carta de aceptación 3. Proporcionar cartas de confidencialidad 4. Carta de DEP dirigida a la Empresa 5. Determinar el proceso de obtención de información 6. Propone el sistema de diagnóstico	Documento con información de reunión inicial Documento que formaliza la aceptación (producto 3) Documento recibido por la empresa. Documento recibido por la empresa. Tabla de Proceso de obtención de información: Que, donde, quien, como validez Propuesta para elaboración de Diagnóstico (producto 3)	
Diagnóstico			■	■	■										1. Obtención de información 2. Analisis FODA 3. Diagnóstico Financiero / Fiscal 4. Reporte del diagnóstico 5. Elabora conclusiones de diagnóstico	Entrevistas, baterías, cuestionarios o herramientas para obtener información Reporte del análisis FODA, tabla y comentarios (producto 7) Información, indicadores, análisis (producto 6) Documento dirigido a la empresa (producto 1) Origen y efecto de los problemas, evidencias (producto 8)	
Propone un Sistema de Mejora						■	■								1. Propuesta de solución 2. Etapas de implementación	Propuesta por escrito (producto 1) Cuadro o tabla con mecanismos de control, resultados esperados (producto 2)	
Cierre							■		■						1. Integrar el documento de cierre 2. Realizar la presentación de cierre con el consultante 3. Recibir retroalimentación escrita del comité tutorial	Hallazgos, resumen de actividades, conclusiones, recomendaciones (producto 1) Portafolio completo electrónico y por escrito.	
Implementación										■	■	■	■		1. Compra e instalación del programa 2. Capacitación al personal sobre el uso del sistema 3. Implementación de funciones específicas al personal sobre el manejo del sistema.	Información financiera veraz y oportuna, para análisis y proyecciones.	

Anexo 8. Criterios para reporte de Diagnóstico por área

1. El reporte de diagnóstico elaborado:

- Incluye los datos generales de la organización consultante,
- Incluye el nombre del consultor,
- Contiene la fecha de elaboración,
- Incluye los diagnósticos de las cinco áreas principales como administración; operaciones; ventas y mercadotecnia; recursos humanos y finanzas,
- Incluye un reporte FODA de la organización, e
- Incluye las conclusiones generales sobre la organización.

2. El diagnóstico del área de administración, incluido en el reporte diagnóstico:

- Incluye información sobre el uso de la tecnología de información en las operaciones del área,
- Incluye información sobre la existencia de un plan de negocios,
- Incluye referencias sobre la existencia y difusión de su misión,
- Incluye referencias sobre la existencia y difusión de su visión,
- Incluye información sobre la existencia de objetivos, y su alineación a la misión y a la visión de la empresa,
- Incluye información sobre el nivel de la experiencia de la dirección en el sector, y
- Describe los puntos críticos identificados en el área de administración.

3. El diagnóstico del área de operaciones, incluido en el reporte diagnóstico:

- Incluye información sobre el uso de la tecnología de información en las operaciones del área,
- Incluye información sobre la distribución de la empresa respecto al flujo de materiales,
- Incluye información sobre el estado de funcionamiento de la maquinaria y equipo,
- Incluye información sobre la existencia y grado de actualización del manual de procedimientos,
- Incluye información sobre las acciones de la organización para controlar la calidad de sus productos/servicios,
- Incluye información sobre el manejo del costo de los inventarios,
- Incluye información sobre el manejo de los inventarios,
- Incluye información sobre el control del cumplimiento de fechas de entrega,
- Incluye información sobre la planeación de las compras en relación a las necesidades de los clientes,
- Incluye información sobre las acciones para asegurar que la calidad de sus compras cumple con los requisitos de calidad requeridos, y

- Describe los puntos críticos identificados en el área de operaciones.

4. El diagnóstico del área de mercadotecnia, incluido en el reporte diagnóstico:

- Incluye información sobre el uso de la tecnología de información en las operaciones del área,
- Incluye información sobre el conocimiento de la competencia,
- Incluye información sobre el conocimiento de las ventajas competitivas contra otras organizaciones del mismo ramo,
- Incluye información sobre los criterios para establecer el precio y las políticas de venta de los productos,
- Incluye información sobre la identificación de las cifras de ventas y utilidades,
- Incluye información sobre el mercado que atiende,
- Incluye información sobre las acciones de la empresa para identificar las necesidades y expectativas de los clientes,
- Incluye información sobre la forma de distribución de sus productos,
- Incluye información sobre la identificación del grado de satisfacción e insatisfacción de los clientes, y
- Describe los puntos críticos identificados en el área de mercadotecnia.

5. El diagnóstico del área de recursos humanos, incluido en el reporte diagnóstico:

- Incluye información sobre el uso de la tecnología de información en las operaciones del área,
- Incluye información sobre la existencia y aplicación de un programa de capacitación sobre las necesidades de la organización,
- Incluye información sobre las acciones para identificar, de manera individual, la capacidad y desempeño de los empleados,
- Incluye información sobre el estado de la definición de puestos/responsabilidades del personal,
- Incluye información sobre la existencia de criterios para la contratación de su personal,
- Incluye información sobre el ambiente laboral,
- Incluye información sobre el estado de las prestaciones que marca la Ley Federal del Trabajo, y reglamentaciones asociadas, y
- Describe los puntos críticos identificados en el área de recursos humanos.

6. El diagnóstico del área de finanzas, incluido en el reporte diagnóstico:

- Incluye información sobre el uso de la tecnología de información en las operaciones del área,
- Incluye información sobre los indicadores de liquidez de la organización,
- Incluye información sobre los indicadores de apalancamiento de la organización,
- Incluye información sobre los indicadores de rentabilidad de la organización,
- Incluye información sobre las acciones de control interno de la organización,
- Incluye información sobre el flujo de efectivo,
- Incluye información sobre la existencia, control y aplicación de un presupuesto de egresos e ingresos,
- Incluye información sobre la identificación del costo unitario del producto/servicio,
- Incluye información sobre la existencia y actualización de Estados de Resultados y Balance Financiero,
- Incluye información sobre el estado de la administración de las cuentas por cobrar y de cuentas por pagar, y
- Describe los puntos críticos identificados en el área de finanzas.

7. El reporte FODA, incluido en el reporte de diagnóstico:

- Incluye el análisis de las fortalezas, de las debilidades, de las amenazas y de las oportunidades de la organización consultante, y
- Comprende todas las áreas funcionales de la organización.

8. Las conclusiones generales sobre la organización, incluidas en el reporte diagnóstico

- Menciona el origen y efecto de los problemas detectados, y
- Están sustentadas con las evidencias recopiladas durante su intervención.

Anexo 9. SemafORIZACIÓN

ELEMENTOS A ANALIZAR		BUENO	REGULAR	MALO	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
ADMINISTRACION	FILOSOFIA ORGANIZACIONAL		X		*No existe una mision, vision y valores conceptualizada, sin embargo los directivos tienen bien definidas sus metas.
	ORGANIGRAMA			X	*No existe un organigrama, los trabajadores reconocen dos jefes
	MANUALES DE PROCESOS			X	* No existe manuales de procesos que estandaricen los procedimientos, y se establezcan normas y politicas.
RECURSOS HUMANOS	ROTACION DE PERSONAL		X		*Existe un alto indice de rotacion en el personal, solo un empleado cuenta con la antigüedad de dos años y medio los ocho restantes, tienen menos de 9 meses.
	CLIMA LABORAL	X			*Existe un clima laboral bueno, los trabajadores se encuentran laborando motivados.
	MOTIVACION E INCENTIVOS LABORALES		X		*Existe un paquete de insentivos, sin embargo los trabajadores no los reconocen como tal.
VENTAS	VENTAS			X	* No existe un sistema de control de ventas, lo que genera el desconocimiento de cuánto se está percibiendo con exactitud. El único control utilizado es mediante una libreta
	VOLUMEN DE VENTAS			X	* El volumen de ventas se mantiene limitado por la capacidad instalada de la empresa. Generando diariamente solo la cantidad esperada a vender.
	PRECIO DE VENTA		X		* El precio de venta que fija la empresa a sus productos de comida rápida tiende a fluctuar constantemente reflejando el impacto de la variación de precios de sus insumos.
	ATENCION AL CLIENTE		X		*Aunque su trato a los clientes es muy personalizado por conocerlos de mucho tiempo , cuando los pedidos son realizados en mostrador el tiempo de espera es mucho (50 min a 1 hra aprox), enfocando su atencion en los pedidos por telefono o plataformas.

ELEMENTOS A ANALIZAR		BUENO	REGULAR	MALO	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
MERCADOTECNIA	PUBLICIDAD		X		*La organización cuenta con una pagina en redes sociales sin actualizaciones y solo con informacion de sucursal.
	CONSUMO GENERACIONAL	X			*Los productos que ofrecen, son consumidos y recomendados por generaciones, debido a la antigüedad del negocio.
	SERVICIOS POR PLATAFORMAS	X			*El acceso a los productos, se puede hacer por medio de la tecnología como son plataformas DIDI Y UBER
FINANZAS	COSTOS FIJOS		X		* Los costos fijos se tienen relativamente bajo control con la limitante de no poder incurrir a más, como la contratación de personal, debido a la pequeña capacidad instalada.
	COSTOS VARIABLES			X	* El costo de insumos variables necesarios para la producción diaria tiende a fluctuar afectando el precio de venta. Ya que no se espera sacrificar calidad por costos más bajos.
	UTILIDAD BRUTA		X		* No se tiene un registro como tal de la utilidad bruta. El sobrante de efectivo de cada semana, se usa como ahorro para provisiones salariales. Todo se maneja en efectivo.
	BANCOS			X	* No se tiene una cuenta de financiamiento para la empresa. Únicamente se utiliza una cuenta bancaria para recibir pagos por aplicaciones móviles.
	FLUJO DE EFECTIVO			X	* No existe un adecuado control en relación a los flujos de efectivo, ya que no hay un sistema de caja implementado.
	APALANCAMIENTO		X		* La empresa como tal no tiene ningún adeudo ya que no se tiene contratado ningún crédito. Pero la representante legal tiene un adeudo bancario a su nombre importante.
	ACTIVOS		X		* La empresa tiene un valor agregado en sus activos, ya que el local de matriz les pertenece y no pagan algún tipo de renta por esta, solo en sucursal. Know how de sus productos.
	ESTADOS FINANCIEROS			X	* La empresa no genera ningún tipo de estado financiero, al ser un pequeño contribuyente no genera contabilidad convencional. Limitante para planeación futura y crecimiento

ELEMENTOS A ANALIZAR		BUENO	REGULAR	MALO	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
FISCAL	NÓMINA / SEGURIDAD SOCIAL			X	* Ausencia de planeación social, timbres de nómina y control en el departamento de RH. desactualización de información patronal.
	FACTURACIÓN			X	* No se está facturando en la empresa y las declaraciones se presentan en cero y a destiempo, de una manera tal que no representa la situación actual de la empresa lo que podría generar multas.
	IMPACTO FISCAL DEL IMPUESTO SOBRE NOMINA		X		* Se pretende registrar a los trabajadores al seguro social, con el desconocimiento de los costos y obligaciones que esto puede generar.
	INGRESOS FISCALES			X	* Los ingresos percibidos por la empresa superan el límite establecido para el régimen en el que se encuentra.

Anexo 10. Entrevistas

Puesto: ventas al publico

Antigüedad: 8 meses

Cuáles son sus funciones: dorar tacos, poner pedidos y rellenar gordas

Cuentas con IMSS: No

En una escala del 1 al 3 califica las siguientes preguntas, 1 si no conoces, 2 si conoces algo y 3 si lo conoces por completo.

PROPÓSITO

Conoces los objetivos de tu empresa 1 2 3

Te encuentras de acuerdo con los objetivos de tu empresa 1 2 3

Apoyas los objetivos de tu empresa 1 2 3

Te piden opinión tus superiores para cambiar algunos aspectos de tu empresa 1 2 3

Conoces el giro comercial de tu empresa 1 2 3

ESTRUCTURA

Conoces el organigrama de tu empresa 1 2 3

Conoces los niveles jerárquicos de tu empresa 1 2 3

Tienes oportunidades de ascender en el puesto que laboras 1 2 3

RELACIONES

Sabes cómo resolver algún problema con los clientes en tu empresa 1 2 3

Existe relación directa para con tus superiores 1 2 3

Existe buena relación con tus compañeros de trabajo 1 2 3

RECOMPENSAS

Existen algún paquete de incentivos 1 2 3

Existe una equidad en recompensas e incentivos entre empleados 1 2 3 *na hay*

LIDERAZGO

Conoces a tus superiores y quien funge como gerente 1 2 3

Tu líder crea un ambiente de trabajo propicio 1 2 3

Tu líder comparte información sobre la organización 1 2 3

Tu líder pregunta tu opinión 1 2 3

MECANISMOS Y AUXILIARES

Cuentas con todas las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas 1 2 3

Existe una planeación a futuro en tu empresa 1 2 3

Participas en la planeación de tu empresa aportando ideas 1 2 3

Existe un progreso en la tarea que le corresponde a tu grupo de trabajo 1 2 3

Existe un método para medir la calidad de tu trabajo 1 2 3

Sabes cómo hacer cambios para mejorar tu trabajo y así cumplir con los objetivos. 1 2 3

Puesto: cocina

Antigüedad: 5 meses

Cuáles son sus funciones: enredar tacos, preparar burros, ayudar a acomodar mesas y sillas del local

Cuentas con IMSS: No

En una escala del 1 al 3 califica las siguientes preguntas, 1 si no conoces, 2 si conoces algo y 3 si lo conoces por completo.

PROPÓSITO

Conoces los objetivos de tu empresa

1	2	3
---	---	---

Te encuentras de acuerdo con los objetivos de tu empresa

1	2	3
---	---	---

Apoyas los objetivos de tu empresa

1	2	3
---	---	---

Te piden opinión tus superiores para cambiar algunos aspectos de tu empresa

1	2	3
---	---	---

Conoces el giro comercial de tu empresa

1	2	3
---	---	---

ESTRUCTURA

Conoces el organigrama de tu empresa

1	2	3
---	---	---

Conoces los niveles jerárquicos de tu empresa

1	2	3
---	---	---

Tienes oportunidades de ascender en el puesto que laboras

1	2	3
---	---	---

RELACIONES

Sabes cómo resolver algún problema con los clientes en tu empresa

1	2	3
---	---	---

Existe relación directa para con tus superiores

1	2	3
---	---	---

Existe buena relación con tus compañeros de trabajo

1	2	3
---	---	---

RECOMPENSAS

Existen algún paquete de incentivos

1	2	3
---	---	---

Existe una equidad en recompensas e incentivos entre empleados

1	2	3
---	---	---

 no hay

LIDERAZGO

Conoces a tus superiores y quien funge como gerente

1	2	3
---	---	---

Tu líder crea un ambiente de trabajo propicio

1	2	3
---	---	---

Tu líder comparte información sobre la organización

1	2	3
---	---	---

Tu líder pregunta tu opinión

1	2	3
---	---	---

MECANISMOS Y AUXILIARES

Cuentas con todas las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas

1	2	3
---	---	---

Existe una planeación a futuro en tu empresa

1	2	3
---	---	---

Participas en la planeación de tu empresa aportando ideas

1	2	3
---	---	---

Existe un progreso en la tarea que le corresponde a tu grupo de trabajo

1	2	3
---	---	---

Existe un método para medir la calidad de tu trabajo

1	2	3
---	---	---

Sabes cómo hacer cambios para mejorar tu trabajo y así cumplir con los objetivos.

1	2	3
---	---	---

Puesto: cocinera

Antigüedad: 1 mes y medio

Cuáles son sus funciones: preparar los pedidos desde freír y elaborar hasta empaquetarlos

Cuentas con IMSS: No

En una escala del 1 al 3 califica las siguientes preguntas, 1 si no conoces, 2 si conoces algo y 3 si lo conoces por completo.

PROPÓSITO

Conoces los objetivos de tu empresa

1	2X	3
---	----	---

Te encuentras de acuerdo con los objetivos de tu empresa

1	2	3X
---	---	----

Apoyas los objetivos de tu empresa

1	2X	3
---	----	---

Te piden opinión tus superiores para cambiar algunos aspectos de tu empresa

1X	2	3
----	---	---

Conoces el giro comercial de tu empresa

1	2	3X
---	---	----

ESTRUCTURA

Conoces el organigrama de tu empresa

1X	2	3
----	---	---

Conoces los niveles jerárquicos de tu empresa

1X	2	3
----	---	---

Tienes oportunidades de ascender en el puesto que laboras

1X	2	3
----	---	---

RELACIONES

Sabes cómo resolver algún problema con los clientes en tu empresa

1	2	3X
---	---	----

Existe relación directa para con tus superiores

1	2	3X
---	---	----

Existe buena relación con tus compañeros de trabajo

1	2	3X
---	---	----

RECOMPENSAS

Existen algún paquete de incentivos

1X	2	3
----	---	---

Existe una equidad en recompensas e incentivos entre empleados

1X	2	3
----	---	---

 no hay

LIDERAZGO

Conoces a tus superiores y quien funge como gerente

1	2	3X
---	---	----

Tu líder crea un ambiente de trabajo propicio

1	2	3X
---	---	----

Tu líder comparte información sobre la organización

1	2	3X
---	---	----

Tu líder pregunta tu opinión

1	2	3X
---	---	----

MECANISMOS Y AUXILIARES

Cuentas con todas las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas

1	2	3X
---	---	----

Existe una planeación a futuro en tu empresa

1	2	3X
---	---	----

Participas en la planeación de tu empresa aportando ideas

1	2	3X
---	---	----

Existe un progreso en la tarea que le corresponde a tu grupo de trabajo

1	2	3X
---	---	----

Existe un método para medir la calidad de tu trabajo

1	2	3X
---	---	----

Sabes cómo hacer cambios para mejorar tu trabajo y así cumplir con los objetivos.

1	2	3X
---	---	----

Puesto: tortillera y enredar tacos

Antigüedad: 2 años y medio

Cuáles son sus funciones: Hacer tortillas a mano y enredar tacos *10kg masa como mínimo al día, 4kg obligatorios y apartir del 5to se paga extra 20-*

Cuentas con IMSS: No

En una escala del 1 al 3 califica las siguientes preguntas, 1 si no conoces, 2 si conoces algo y 3 si lo conoces por completo.

PROPÓSITO

Conoces los objetivos de tu empresa 1 2 3

Te encuentras de acuerdo con los objetivos de tu empresa 1 2 3

Apoyas los objetivos de tu empresa 1 2 3

Te piden opinión tus superiores para cambiar algunos aspectos de tu empresa 1 2 3

Conoces el giro comercial de tu empresa 1 2 3

ESTRUCTURA

Conoces el organigrama de tu empresa 1 2 3

Conoces los niveles jerárquicos de tu empresa 1 2 3

Tienes oportunidades de ascender en el puesto que laboras 1 2 3

RELACIONES

Sabes cómo resolver algún problema con los clientes en tu empresa 1 2 3

Existe relación directa para con tus superiores 1 2 3

Existe buena relación con tus compañeros de trabajo 1 2 3

RECOMPENSAS

Existen algún paquete de incentivos 1 2 3

Existe una equidad en recompensas e incentivos entre empleados 1 2 3 *no hay*

LIDERAZGO

Conoces a tus superiores y quien funge como gerente 1 2 3

Tu líder crea un ambiente de trabajo propicio 1 2 3

Tu líder comparte información sobre la organización 1 2 3

Tu líder pregunta tu opinión 1 2 3

MECANISMOS Y AUXILIARES

Cuentas con todas las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas 1 2 3

Existe una planeación a futuro en tu empresa 1 2 3

Participas en la planeación de tu empresa aportando ideas 1 2 3

Existe un progreso en la tarea que le corresponde a tu grupo de trabajo 1 2 3

Existe un método para medir la calidad de tu trabajo 1 2 3

Sabes cómo hacer cambios para mejorar tu trabajo y así cumplir con los objetivos. 1 2 3

Puesto: ventas y producción

Antigüedad: 6 meses

Cuáles son sus funciones: deshebrar carne, preparar verdura y ventas al público (preparar burros)

Cuentas con IMSS: No

En una escala del 1 al 3 califica las siguientes preguntas, 1 si no conoces, 2 si conoces algo y 3 si lo conoces por completo.

PROPÓSITO

Conoces los objetivos de tu empresa 1 2 3

Te encuentras de acuerdo con los objetivos de tu empresa 1 2 3

Apoyas los objetivos de tu empresa 1 2 3

Te piden opinión tus superiores para cambiar algunos aspectos de tu empresa 1 2 3

Conoces el giro comercial de tu empresa 1 2 3

ESTRUCTURA

Conoces el organigrama de tu empresa 1 2 3

Conoces los niveles jerárquicos de tu empresa 1 2 3

Tienes oportunidades de ascender en el puesto que laboras 1 2 3

RELACIONES

Sabes cómo resolver algún problema con los clientes en tu empresa 1 2 3

Existe relación directa para con tus superiores 1 2 3

Existe buena relación con tus compañeros de trabajo 1 2 3

RECOMPENSAS

Existen algún paquete de incentivos 1 2 3

Existe una equidad en recompensas e incentivos entre empleados 1 2 3 no hay

LIDERAZGO

Conoces a tus superiores y quien funge como gerente 1 2 3

Tu líder crea un ambiente de trabajo propicio 1 2 3

Tu líder comparte información sobre la organización 1 2 3

Tu líder pregunta tu opinión 1 2 3

MECANISMOS Y AUXILIARES

Cuentas con todas las herramientas necesarias para desempeñar tus tareas 1 2 3

Existe una planeación a futuro en tu empresa 1 2 3


Participas en la planeación de tu empresa aportando ideas 1 2 3

Existe un progreso en la tarea que le corresponde a tu grupo de trabajo 1 2 3

Existe un método para medir la calidad de tu trabajo 1 2 3

Sabes cómo hacer cambios para mejorar tu trabajo y así cumplir con los objetivos. 1 2 3



Anexo 11. Análisis FODA y CANVAS



**TAQUERIA
GUADALUPE**


ANALISIS FODA

F O D A

FORTALEZAS	OPORUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del mercado Trayectoria generacional Buen ambiente laboral y capacitación Calidad y sabor distintivo Fidelidad de clientela Ubicación transitada 	<ul style="list-style-type: none"> Innovación en la línea de productos ofertados Estandarización de procesos Expansión empresarial Asesoría y capacitación en gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Espacio en las instalaciones insuficiente Maquinaria industrial ausente Control interno ambiguo Rotación de personal alta Delegación de actividades a medias Falta de publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> Fluctuación de precios en materia prima perecedera Actualizaciones Tributarias y cumplimientos.
			

Business Model Canvas

TAQUERIA GUADALUPE



8 Asociados Clave <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e6f2ff; margin-top: 10px;"> Banca financiadora Proveedor de productos básicos, frescos y de buena calidad. arrendador del local </div>	7 Actividades Clave <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e6e6ff; margin-top: 10px;"> Elaboración del plato principal Tacos dorados Otra variedad de menú complementaria como burritos y gorditas </div>	1 Propuesta de Valor <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #fff9c4; margin-top: 10px;"> Tacos dorados y otros alimentos cuidadosamente elaborados con la mejor frescura posible y con el mismo sabor que se conoce por generaciones. </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #fff9c4; margin-top: 10px;"> Servicio personalizado en cualquiera de las sucursales y a domicilio por llamada telefónica y plataformas de atención rápida. </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #fff9c4; margin-top: 10px;"> Ubicaciones transitadas por y en Food Park circuito interior y fracc. Guadalupe </div>	4 Relación con los Clientes <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e6f2ff; margin-top: 10px;"> Ofrecer comida rápida y casera a la población con entrega directa y a domicilio si así se desea. </div>	2 Segmento de Clientes <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffe0b2; margin-top: 10px;"> Público en general que demanda comida rápida, casera para llevar en horarios por la noche. </div>
9 Estructura de Costos <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffe0b2; margin-top: 10px;"> Nomina, renta de local, pago de proveedores, compra y mantenimiento de activos </div>	5 Vías de Ingreso <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffe0b2; margin-top: 10px;"> Medios de pago en efectivo y por tarjeta mediante las plataformas previstas solo por la venta de alimentos. </div>		3 Canales <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e6ffe0; margin-top: 10px;"> Establecimientos fijos en dos sucursales. Servicio a domicilio por didi food Publicidad por redes sociales como facebook </div>	

Anexo 12. Carta de Cierre de Intervención.



Victoria de Durango a 23 de octubre 2021.


Arq. Brenda Liliانا Pérez García
Gerente
Taquería Guadalupe
P R E S E N T E


Tenemos el honor de dirigirnos a usted con la finalidad de agradecerle extensivamente el tiempo, la disposición y las facilidades otorgadas, para la realización de la intervención profesional dentro de su empresa, las cuales fueron enriquecedoras para el crecimiento personal y profesional del equipo de trabajo, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la maestría en estrategias contables.

Adicionalmente agradecer la confianza brindada para el manejo de la información confidencial, utilizada únicamente con fines académicos, esta fue de gran utilidad para el desarrollo de las propuestas presentadas.

Sin mas por el momento nos despedimos enviando un cordial saludo y deseándole que un mediano plazo alcance sus objetivos.


CP. Marisol Rosales Velázquez


CP. Jorge Alejandro Estrada González,


CP. Guillermo Moisés Luna Nevárez


CP. Viviana Lizbeth Cervantes Villa,


LA. Vanessa Carolina Rodríguez Mendiola.