



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

**PROPUESTA DE MEJORA QUE SE DESPRENDEN DEL
CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES EN MATERIA DE
SEGURIDAD SOCIAL PARA UNA MIPYME DEL SECTOR
RESTAURANTERO DE LA CIUDAD DE DURANGO**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN QUE PRESENTA:
SERGIO ANTONIO BERNAL MURO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ESTRATEGIAS CONTABLES**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL
M.A. MARÍA DEL CARMEN MATURINO LOZOYA**

DURANGO, DGO. AGOSTO 2023



UJED
Universidad Juárez
del Estado de Durango



Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Intervención Profesional presentado por el C. **SERGIO ANTONIO BERNAL MURO**, para la obtención de grado de **MAESTRO EN ESTRATEGIAS CONTABLES** titulado " **PROPUESTA DE MEJORA QUE DESPRENDE DEL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES EN MATERIA DE SEGURIDAD SOCIAL PARA UNA MIPYME DEL SECTOR RESTAURANTERO DE LA CIUDAD DE DURANGO**".

DIRECTOR DE INTERVENCIÓN: M.A. María del Carmen Maturino Lozoya

JURADO

PRESIDENTE: M.C. Claudia Nora Salcido Martínez

VOCAL: Dr. Gilberto Sánchez Rodríguez

SECRETARIO: M.A. María del Carmen Maturino Lozoya

SUPLENTE: M.F. Rosa Martha Ortega Martínez

SUPLENTE: M.M. Claudia Irene Portillo del Campo

Victoria de Durango, Dgo., a 15 de febrero de 2022

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

Resumen

Las empresas son vitales para el desarrollo económico de México, es de interés común tanto para Gobierno como sociedad que estas cuenten con una fortaleza tanto financiera como fiscal, que les permita afrontar con éxito los constantes desafíos que se presentan en su entorno y de esta manera prolongar la vida de las organizaciones.

Para diagnosticar a la empresa intervenida se utilizó el estándar de competencia EC0359 denominado Servicio de consultoría a pequeñas y medianas empresas, en el cual están establecidos los lineamientos sobre los cuales se trabajó para recopilar la información necesaria que nos permitiera conocer la problemática que afecta a la empresa y de esa manera contar con los elementos suficientemente amplios para hacer una propuesta de mejora que impacte a la organización de manera positiva, y que se logre obtener un efecto real sobre las personas que colaboran directamente en ella, así como sobre la sociedad a la cual sirven.

Como consecuencia se ofrece a la empresa una alternativa que proporciona solidez para hacer frente a sus riesgos y que les permita seguir prosperando y beneficiando económicamente a sus propietarios como a la sociedad a la que está dirigida.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

Abstract

Companies are vital for the economic development of Mexico, it is in the common interest of both government and society that they have both financial and fiscal strength, which allows them to successfully face the constant challenges that arise in their environment and in this way, prolong the life of organizations.

To provide fiscal and financial strength to the intervened company, we used the Competition Standard EC0359 called Consulting service for small and medium-sized companies, in which the guidelines are established to collect the necessary information that would allow us to know the problems that affects the company and thus, have sufficiently broad elements to make an improvement proposal that impacts the organization in a positive way, and that achieves a real effect on the people who collaborate directly in it, as well as in the society they serve.

As a result, an alternative is offered to the company, that provides solidity to face its risks and that allows it to continue to prosper and economically benefit their owners as well as the society to which it is directed.

Índice de contenido

Introducción	1
Marco teórico	3
Organización	3
MIPyME, su importancia, estratificación y clasificación	6
Industria restaurantera.....	10
Restaurante.....	11
Administración.....	11
Áreas dentro de la Administración	13
A) Área administrativa.....	13
B) Área de operación.....	13
C) Área de mercadotecnia	14
D) Área de recursos humanos.....	14
E) Área de finanzas.	15
F) Área de fiscal.....	15
Proceso Administrativo.....	15
Contabilidad.....	17
Información financiera.....	19
Tipos de decisiones empresariales	21
Decisiones Financieras.....	21
Decisiones de Financiamiento	25
Decisiones de Inversión	25
Instituciones e Intermediarios Financieros	26
Decisiones Fiscales	26

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

Jerarquía de Leyes Fiscales.....	27
Contribuciones de México	28
Accesorios De Las Contribuciones.....	29
Impuestos en México	29
Clasificación de los Impuestos.....	31
Elementos de los Impuestos.....	31
Relación Tributaria	31
Contabilidad Fiscal	32
Planeación Fiscal	33
Planeación estratégica.....	34
1. Determinación de los objetivos empresariales:	35
2. Análisis del ambiente general.....	35
3. Análisis Organizacional.....	36
4. Formulación de Alternativas Estratégicas.....	37
Consultoría o intervención.....	37
Estándar de competencia EC0359	38
Modelo de negocios CANVAS.....	38
FODA.....	44
Análisis de Razones Financieras.....	45
Entrevista	48
Marco legal de la aportación es a la seguridad social	49
Medios de Defensa ante un procedimiento administrativo de ejecución.....	52
Marco contextual	53
Las micro, pequeñas y medianas empresas.....	53
Clasificación de las MIPyMEs.....	53

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

Fundamentos históricos de las MIPyMEs.....	54
Comparativa de las MIPyMESs en Asia y América Latina.....	56
Principales factores de riesgo.....	57
La MIPyMEs en México.....	58
La contabilidad de las MIPyMEs en México.....	60
Financiamiento de las MIPyMEs.....	61
Capacitación de las MIPyMEs.....	66
Indicadores de desarrollo de las MIPyMEs	67
Factores que afectan el crecimiento MIPyMEs	67
Seguros de las MIPyMEs.....	68
Las MIPyMES en Durango.....	70
Un reto adicional: La pandemia de la enfermedad por coronavirus COVID-19.	75
Impacto Económico del Covid-19 en México	76
Impacto económico del Covid-19 en Durango	77
Sector restaurantero en México.	78
Marco organizacional.....	84
Antecedentes	84
Ubicación.....	86
Misión y visión.	87
Valores	87
Estructura organizacional.....	88
Actividades por puesto.....	90
Gerente en turno.....	90
Capitán de meseros	91
Meseros.....	91

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

Jefa de cocina.....	92
Cocineras.....	92
Velador.....	93
Limpieza	94
Normatividad	94
Panorama general de la empresa respecto aportaciones de seguridad social.....	95
Metodología	95
Acordar el servicio de consultoría a proporcionar.....	97
Elaborar diagnóstico general de la empresa.....	100
Análisis y evaluación de la información	106
Resultados del diagnóstico.....	126
Alternativas de solución.....	128
Elaboración de estados financieros y análisis	128
Cálculo de razones financieras.....	128
Reestructura patrimonial para reducir el riesgo fiscal por discrepancia.	129
Simetría de ingresos manifestados en relación a los estados de cuenta.....	129
Objetivo de presentar propuestas de mejora que se desprende del pago de conturbaciones por aportaciones a la seguridad social.....	130
Propuestas estratégicas y sus beneficios en el pago de aportaciones a la seguridad social ...	132
Plan de implantación.....	135
Costo de implementación.....	137
Resultados	137
Conclusiones y recomendaciones	138
Bibliografía	140
Anexos	147

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

Anexo 1	147
Entrevista primer acercamiento	147
Anexo 2	150
Carta División de estudios de Posgrado.....	150
Anexo 3.....	151
Carta de aceptación.....	151
Anexo 4.....	152
Carta de confidencialidad	152
Anexo 5.....	154
Entrevistas Administradores generales	154
Anexo 6.....	161
Entrevista a empleados operativos.....	161
Anexo 7.....	164
Solicitud de información.....	164
Anexo 8.....	166
Criterios de evaluación de las alternativas de solución	166
Anexo 9.....	176
Tabla de costos unitarios nivel de atención	176

Índice de figuras

Figura 1.1	8
Clasificación MIPyME	8
Figura 1.2	8
Estratificación MIPyMES	8
Figura 1.3	16
Proceso Administrativo.....	16
Figura 1.4	18
Clasificación de contabilidad.....	18
Figura 1.5.	19
Características de la información financiera.....	19
Figura 1.6.	20
Estados Financieros Básicos	20
Figura 1.7	22
Fortalezas y debilidades de una organización empresarial.	22
Figura 1.8	24
Actividades financieras	24
Figura 1.9.1	39
Modelo de negocios CANVAS.....	39
Figura 1.9.2	44
Matriz FODA.....	44
Figura 1.10	45
Razones Financieras.....	45
Figura 2.1	54

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

Clasificación de las MIPyMEs por el Banco Mundial.....	54
Figura 2.2.1	58
Número de empresas por tamaño 2018.....	58
Figura 2.2.2	59
Número de empresas por tamaño 2018.....	59
Figura 2.2.3	59
Número de empresas por Sector 2018	59
Figura 2.3.1	61
Medianas empresas que solicitan financiamiento.....	61
Figura 2.3.2	61
Pequeñas empresas que solicitan financiamiento	62
Figura 2.3.3	62
Micro empresas que solicitan financiamiento.....	62
Figura 2.3.4	63
Porcentaje de créditos aprobados.....	63
Figura 2.3.5	64
Uso de recursos propios para solventar las operaciones	64
Figura 2.3.6	65
Uso de financiamiento en las MPYME	65
Figura 2.4	66
Distribución del número de empresas que imparten capacitación por el tamaño de la empresa	66
Figura 2.5	68
Distribución del número de empresas según factores que más afectaron su crecimiento 2017	68
Figura 2.6	69

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

Empresas que contrataron al menos una póliza de seguro.....	69
Figura 2.7	71
Porcentaje que representa del PIB con respecto al total nacional.....	71
Figura 2.7.1	73
Indicador trimestral de la actividad económica estatal.	73
Figura 2.7.2	73
Población económicamente activa.....	73
Figura 2.8.1	79
Tipos de establecimientos con venta de alimentos preparados en México.....	79
Figura 2.8.2	80
Crecimiento cuatrimestral en porcentaje del sector restaurantero	80
Figura 2.8.3	82
Porcentaje de personal ocupado total por actividad económica con datos referentes a 2013..	82
Figura 2.8.4	83
Ingreso según indicador de principales 10 entidades federativas con datos del 2013	83
Figura 3.1	86
Ubicación	86
Figura 3.2	87
Valores de la empresa	87
Figura 3.3	88
Ingresos y gastos declarados 2019	88
Figura 3.4	89
Organigrama	89
Figura 4.1	98
Cronograma de actividades.....	98

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

Figura 4.2	101
Análisis FODA.....	101
Figura 4.3	104
Modelo Canvas	104
Figura 4.4	131
Cálculo de aportaciones a seguridad social	131
Figura 4.5	133
Beneficio bimestral hasta noviembre 2020.....	133
Figura 4.6	133
Beneficio bimestral noviembre 2020 a noviembre de 2022	133
Figura 4.7	134
Reestructura salarios mínimos.....	134
Figura 4.8	135
Deducción bimestral por once trabajadores en la formalidad.....	135
Figura 4.9	137
Cronograma de actividades.....	137

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

Glosario de siglas y abreviaturas

Siglas

CANIRAC: Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados.

CFF: Código Fiscal de la Federación.

CINIF: Consejo Nacional para la investigación y Desarrollo de las Normas de Información financiera.

COVID-19: Enfermedad infecciosa causada por el coronavirus.

CPEUM- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

DOF: Diario Oficial de la Federación.

DEP-FECA: División de estudios de posgrado de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

EC: Estándar de competencia.

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

IASB: International Accounting Standards Board o Junta de Normas Internacionales de Contabilidad.

IEPS: Impuesto Especial Sobre Productos y Servicios.

IMSS: Instituto Mexicano del Seguro Social.

INEGI: Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática.

ISAN: Impuesto Sobre Automóviles Nuevos.

ISH: Impuesto Sobre Hospedaje.

ISN: Impuesto sobre nómina.

ISR: Impuesto Sobre la Renta

IVA: Impuesto al Valor Agregado.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

KPI's: Key performance indicators o indicadores clave de rendimiento.

LA: Ley Aduanera.

LDCMPM: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

LFD: Ley Federal de los Derechos.

MIPyME: Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

OIT: Organización internacional del trabajo.

PIB: Producto Interno Bruto.

PyMES: Pequeñas y Medianas empresas.

PRODECON: Procuraduría de la defensa del contribuyente

RH: Recursos Humanos.

SAT: Servicio de Administración Tributaria.

SCIAN: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte.

SE: Secretaría de Economía.

SECOFI: Secretaria de Comercio y Fomento Industrial.

STEAK HOSUE: Restaurante especializado en cortes de carne.

UJED: Universidad Juárez del Estado de Durango.

VPN: Valor presente neto.

Abreviaturas

Etc. Etcétera.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas representan el medio de sustento económico para gran parte de las familias mexicanas, por lo cual es necesario en atender la problemática que presentan y que puedan poner en riesgo su operación y generar los medios para que estas puedan conseguir sus objetivos y con ello traer un beneficio a su comunidad.

Las personas que colaboran en las pequeñas y medianas empresas de nuestro México, pasan gran parte de su tiempo diario laborando dentro de ellas y por tal motivo pueden ser consideradas parte fundamental de su vida, porque se vuelven la forma en que ellas llevan la prosperidad material a su hogar.

Que estas empresas funcionen eficientemente en el ámbito financiero y fiscal tiene muchos significados, no solo para las personas que laboran en ella, sino que para las personas que invierten y arriesgan recursos financieros para que sus ideas se materialicen en una empresa, porque el que tengan un buen funcionamiento se traduce en un beneficio social.

Tenemos que comprender que no solo hablamos de empresas, sino que hablamos de familias, de personas reales e incluso podemos hablar de que las empresas logran los sueños económicos y materiales de las personas, cubriendo lo más básico que es su necesidad de alimentación.

El presente informe se enfoca a la situación fiscal y financiera de la empresa perteneciente al sector restaurantero, a fin de comunicar la problemática que pueda poner en riesgo su operación, así como hacer más eficientes los medios para que esta pueda lograr sus objetivos y de esta manera poder beneficiar a las personas que laboran en ella teniendo una fuente de empleo más sólida de igual forma para los socios que invierten recursos financieros y permitiendo que la empresa exista.

En el presente proyecto de intervención profesional se seguirán un conjunto de procedimientos que permitan la recolección, análisis y evaluación de la información proporcionada, y de esta manera contar con los elementos suficientes para emitir una opinión profesional que cuente con un sustento académico y que este sea generador de estrategias.

Iniciamos esta intervención con las consideraciones teóricas que darán fundamento a este proyecto y contendrán los principios que determinarán una realidad específica, lo que nos permitirá interpretar los resultados obtenidos y de esa forma dar un soporte para generar conclusiones.

En este documento para lograr una mayor comprensión del lector, se habla del escenario físico donde se ubica la empresa, así como las condiciones y situaciones generales de su entorno de negocio.

El análisis de la información utiliza herramientas financieras que se describen en el marco metodológico, de forma que se permita realizar un diagnóstico para realizar una propuesta de mejora.

La parte final de este proyecto contempla los resultados, así como las recomendaciones profesionales en materia fiscal.

Capítulo I

Marco teórico

Las micro, pequeñas y medianas empresas tiene una particular importancia para la economía de cualquier país, esto debido a su colaboración con la producción, distribución de bienes y servicios y a la generación de empleos, por lo tanto, representan un excelente medio para el desarrollo económico y la distribución de la riqueza de una mejor manera.

De acuerdo con el Registro Estadístico de Negocios de México (2017), las MIPyMES representan el 95.9% de las empresas del país. Es por lo anterior que el estudio de estas, así como el desarrollo de mecanismos por parte del Gobierno para el crecimiento y cuidado de las mismas, cobra relevancia, debido a que realmente representan la base de la economía del País.

Organización

De acuerdo con Moncayo, D. F., Andino, P. A., & Medina, L. S. S. (2015), una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos, mientras que para Ramió, C. (2016), las organizaciones son algo más que objetivos, estructuras, recursos humanos, es decir, son algo más que un conjunto de elementos que configuran una dimensión de carácter “socio técnico”. Las organizaciones son también entidades sociales que tienen sus propias dinámicas políticas y que poseen sus propios mitos, valores e ideología, es decir, realidades que tienen sus propios parámetros culturales.

De igual manera, Barnard, Chester I, citado por Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983), dice que hay una variedad enorme de organizaciones: empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, etc.), organizaciones militares, públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras. Las organizaciones pueden estar enfocadas tanto a la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) como a la producción o prestación de servicios (actividades especializadas como manejo de dinero, medicina, divulgación del conocimiento, planeación y control del tráfico, etc.). Así, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, entre otras., como pueden ser empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicios organizaciones públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras.

Como podemos observar, en la definición anterior, la tipología de organización es muy amplia, pero otros autores como Figueroa, R. A. (2010) clasifican a las organizaciones solo en dos rubros principales:

- 1) Organizaciones sin fines de lucro, son las organizaciones no comerciales u organizaciones civiles, son operadas por voluntarios a cargo de las tareas profesionales, directivas y administrativas. Centran su esfuerzo en la Misión que deben cumplir y que determina las estrategias a seguir en vista de que se es parte del medio donde se desarrollan y crecen, para determinar los resultados de su gestión. Como ejemplificación de este tipo de organizaciones se pueden mencionar a las Cooperadoras escolares, Uniones Vecinales, Clubes, Fundaciones, etc.

- 2) Organizaciones con fines de lucro, su objetivo es lograr una rentabilidad o ganancia, de manera permanente persiguiendo además metas de supervivencia y crecimiento. A estas

organizaciones se les denomina empresa. Las Empresas pueden clasificarse asumiendo diferentes criterios:

Desde el punto de vista Jurídico

- a) Sociedades no constituidas regularmente o Sociedades de Hecho
- b) Sociedades Colectivas
- c) Sociedad en Comandita Simple
- d) Sociedad de Capital e Industria
- e) Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL)
- f) Sociedades Anónimas (S.A.)
- g) Sociedades Cooperativas
- h) Sociedad accidental o en participación

Desde el punto de vista del Propietario (Patrimonio)

- a) Empresa Privada
- b) Empresa Pública
- c) Empresa Mixta

Desde el punto de vista de la Naturaleza de su Gestión

- a) Empresa Comercial
- b) Empresa Industrial
- c) Empresa de Servicios

Desde el punto de vista de su dimensión

- a) Microempresa
- b) Pequeña Empresa
- c) Mediana Empresa

d) Gran Empresa

Esta última clasificación, de acuerdo a la dimensión, es precisamente la que cobra relevancia para el desarrollo del presente trabajo. Es importante mencionar que MIPyMES es el acrónimo de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

MIPyME, su importancia, estratificación y clasificación

En cuanto al concepto de empresa, Moncayo, D. F., Andino, P. A., & Medina, L. S. S. (2015), dice que, es una organización con fines de lucro que otorga un servicio o bien a la sociedad. Desde el punto de vista de la economía, una empresa es la encargada de satisfacer las demandas del mercado. Para lograr sus objetivos esta coordina el capital, el trabajo y hace uso de materiales pasivos tales como tecnología, materias primas, entre otros y en lo que respecta MIPyME, Andersen (1999), la define como, una unidad económica de producción y decisiones que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.

En este sentido, son precisamente las micro, pequeñas y medianas empresas las organizaciones lucrativas más importantes en México, ya que constituyen más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del PIB y contribuyen a generar más del 70% de los empleos formales, esto de acuerdo con la Secretaria de Economía (2009).

Así mismo, Villegas, J. A. V. D., & Soto, G. A. S. (2012), menciona que, el análisis del papel que las MIPyMES en la época de la globalización, se convierte en un tema cada vez más importante, a pesar de que la mayor parte de las teorías económicas administrativas presten mayor atención al comportamiento de las grandes empresas. No obstante, desde el advenimiento del paradigma neoliberal monetarista de política económica este tipo de empresa representa alrededor

del 90% de las empresas existentes a nivel global, emplean el 50% de la mano de obra y participan en la creación del 50% de PIB mundial.

Así pues, cobra relevancia hacer mención de las instituciones y programas que se han desarrollado en México para el fomento y cuidado de las MIPyMES.

En este sentido, de acuerdo con Albino, A. Y. P., Jacóme, M. C. M., & Ortega, M. F. (2015), la primera institución que se creó para atender a las MIPyMES fue la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) con la finalidad de apoyar al crecimiento y desarrollo de las empresas, el primer apoyo financiero estuvo a cargo de la Comisión Nacional de Fomento Industrial, para cumplir con el Plan Nacional de Desarrollo Industrial, que dio origen a la Secretaria de Economía (SE).

La Secretaria de Economía actualmente tiene como misión promover e instrumentar políticas públicas, programas orientados a crear más y mejores empleos, empresas y emprendedores, para detonar la competitividad y las inversiones productivas.

Ahora bien, la base para catalogar a una empresa en, micro, pequeña o mediana, se encuentra en el artículo 3 fracción III de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, la cual se muestra en la figura 1.1:

Figura 1.1

Clasificación MIPyME

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2019).

Adicional la SE el 30 de junio de 2009, publicó en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, en la que se incluye la clasificación en base al número de trabajadores, pero también considera las ventas anuales y un tope máximo combinado, tal cual se muestra en la figura 1.2:

Figura 1.2

Estratificación MIPyMES

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6

Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x (10%) + (Ventas Anuales) x (90%).

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009).

Dicha publicación del DOF también menciona que, el tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Por otro lado, de acuerdo con Cantera, E. E., Muñoz, G. M. G., & Cortés, P. (2016), las PyMES están divididas en tres grupos de actividades económicas: Manufactureras, Comercio y Servicios

1. Manufactureras: Son unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias con el fin de obtener productos nuevos.

2. Comercio: Comprende las unidades económicas dedicadas principalmente a la compra-venta de bienes de capital, materias primas y suministros.

3. Servicio: De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), que es un clasificador oficial de actividades económicas, construido después del Tratado de Libre Comercio por Estados Unidos, Canadá y México éste último se lleva a través del Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática (INEGI), y en su última versión SCIAN 2007 el sector servicio se clasifica de la siguiente manera:

- Información en medios masivos.
- Servicios financieros y de seguros.
- Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.
- Servicios profesionales, científicos y técnicos.
- Corporativos.
- Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.
- Servicios educativos.
- Servicios de salud y de asistencia social.
- Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos.
- Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.
- Otros servicios excepto actividades gubernamentales.

Industria restaurantera

La CANIRAC define a la industria restaurantera como: servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. No lleva a cabo ningún procedimiento de conservación o envasado del producto por lo que existe una brecha temporal muy corta entre la preparación de los alimentos y bebidas y su consumo.

Restaurante

Un restaurante es un negocio o establecimiento de ventas de algún producto o servicio que le ofrece a un sector particular del mercado, y que para ganarse la preferencia de los clientes es necesario considerar aspectos como el menú, los empleados, los precios, el servicio, higiene y calidad. Cooper, B, Floody, B & McNeill, G. (2000).

De acuerdo a estos autores, los restaurantes se clasifican en:

- Restaurante tipo gourmet: en la mayoría de los casos estos tipos de restaurantes de clase son dirigidos a un mercado de ejecutivos de alto poder adquisitivo. Se caracteriza porque los costos para mantener el negocio son altos.
- Restaurante Bistró o parrilla: se trata de restaurantes medianos, informales y de ambiente familiar, generalmente son administrados por sus propietarios. En estos establecimientos se ofrecen un menú de comida más al alcance de los clientes.
- Restaurantes por especialidad: son aquellos que se especializan en algún tipo de comida como mariscos, vegetarianos, los steackhouse o asaderos. Estos incluyen también los de nacionalidades, que se especializan en la cocina de algún país o región determinada.

Administración

Según Cardona & Ramirez. (2016) establece que administrar. (Del latín administrare), significa etimológicamente servir. En este sentido, puede definirse la Administración como la acción de servir a otro, de cuidar los bienes de otro, de encargarse de los asuntos de otro. Administrar quiere decir también regir o gobernar. Significa dirigir los destinos de una empresa, de una organización, de una comunidad, de una ciudad, de un pueblo, de tal manera que se alcancen sus objetivos o propósitos y su progreso y bienestar.

Por otra parte, Castrellón Ortega (2014), comparte algunas definiciones de administración, citadas en por Reyes Ponce (1996):

E. F. L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”

Henry Fayol: “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

José Antonio Fernández Arenas: “Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”

Koontz y O'Donnell: “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

J. D. Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.

Peterson and Plowman: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.

F. Morstein Marx: “Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva” ...”es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”.

Es así como Reyes Ponce. (2007), concluye su definición como:

“Administración” Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social.

“Administración de empresas” Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Áreas dentro de la Administración

Una vez que se ha definido el término de administración, es importante señalar las áreas en las cuales se clasifica, con la finalidad del logro de objetivos, las cuales se muestran a continuación, así como su significado para diversos autores.

A) Área administrativa

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto influye en la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. La planeación estratégica de la empresa es un proceso continuo que explica y culmina con la expresión escrita de hacia dónde (¿qué?) y cómo se quiere llegar en un período considerado, a través de misiones, objetivos, estrategias y planes de acción comprometidos por todos y cada uno de los componentes de la estructura. Es aquí donde interviene el área administrativa de acuerdo a lo que señala Córdoba Padilla. (2011).

B) Área de operación

Según Carro Paz & González Gómez. (2012), el papel del gerente de operaciones, es la toma de decisiones dentro del sistema de transformación basándose en tres categorías:

Decisiones de Calidad.- Son fundamentales en los procesos y actividades de trabajo, ayudan a establecer objetivos de calidad y buscan la forma de mejorar la calidad de los productos y servicios de la empresa.

Decisiones estratégicas.- Éstas decisiones afectan la dirección futura de la organización ya que corresponden a compromisos a largo plazo, se coordina la capacidad del sistema, así como la organización y distribución física de las instalaciones, además de establecer la localización de nuevas instalaciones.

Decisiones de operación.- Se refiere al funcionamiento de la instalación una vez que ha sido construida.

C) Área de mercadotecnia

Se puede concluir que la mercadotecnia, se define como: *“La satisfacción del consumidor mediante técnicas, métodos y sistemas que permitan la producción y distribución, de manera que el satisfactor llegue al consumidor en el momento preciso, en el lugar adecuado y al precio justo”*. Sangri Coral. (2014).

D) Área de recursos humanos.

Los objetivos del área de RH deben estar fuera de ella. El área debe servir a los objetivos del negocio de la organización. El área de RH consiste en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas controladas para promover el rendimiento eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas — que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados, directos o indirectamente con el trabajo. El área de RH trata de conquistar y retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización, Lo anterior de acuerdo a lo señalado por Chiavenato. (2011).

E) Área de finanzas.

Según Gitman. (2007), las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre los individuos, empresas y gobierno.

F) Área de fiscal.

Dentro de los usuarios de la información contable, aparecen las distintas administraciones tributarias (Nacionales, Estatales, Municipales), pues la contabilidad, sirve en muchos casos como base de la determinación tributaria. (Ferullo, Grecchi, & Vitta, 2000)

A lo cual, Solorio Sánchez. (2012) define la contabilidad fiscal como: “Sistema de información diseñado para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de la organización respecto de un usuario específico: El Fisco.”

Proceso Administrativo

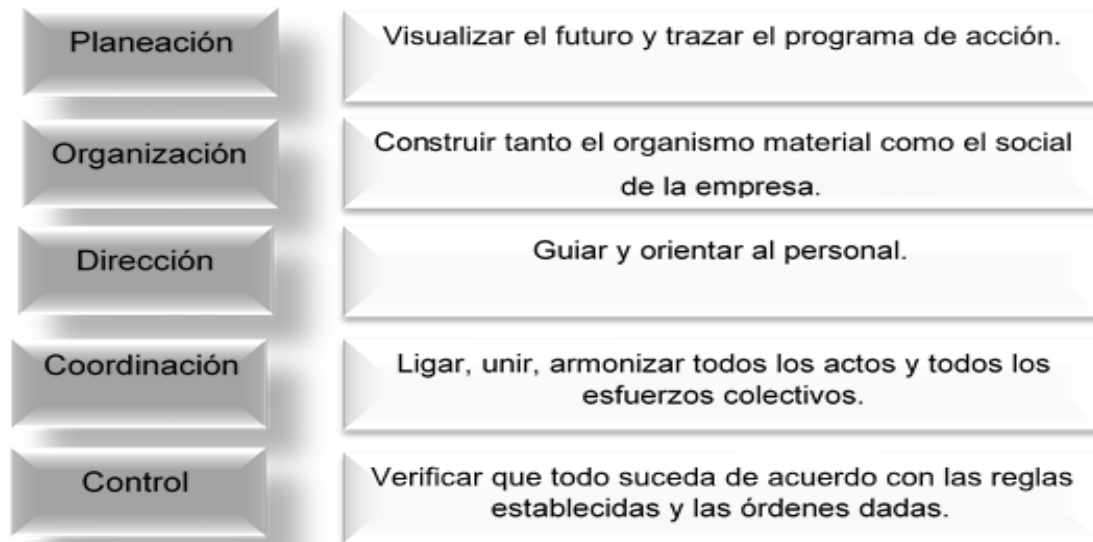
Según establece Luna, A. C. (2014), el proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Por su parte Chiavenato, I. (2001) sugiere que las funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. La planeación, organización, dirección y control consideradas por separados constituyen las funciones administrativas que, al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial.

Fayol, H. (1987) considerado el padre de la teoría administrativa argumenta que el proceso administrativo está compuesto por varias funciones administrativas, mismas que engloban los elementos de la administración en la figura 1.3:

Figura 1.3

Proceso Administrativo

**Fuente:** Fayol, H. (1987)

De acuerdo a lo que sostienen Koontz & Weihrich. (2004), el proceso administrativo considera:

Planear: incluye elegir misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos, por lo que se requiere elegir.

Organizar: se refiere a establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñan en la organización.

Integrar: entendiéndose como cubrir y mantener los puestos en la estructura organizacional.

Dirigir: es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y del grupo.

Controlar: medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes.

Ahora bien, la administración es entendida como un proceso mediante el cual se diseña y se mantiene un ambiente para cumplir con eficiencia, determinadas metas. En este tenor, como parte de la importancia del uso de ciencias, técnicas o disciplinas para el buen manejo de las organizaciones, tenemos a un elemento importante, el cual resulta ser la contabilidad.

Contabilidad

Lara, E. (1999), afirma que la contabilidad es la disciplina que enseña las normas y los principios 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.

El mismo autor sostiene como fines de la contabilidad, las siguientes:

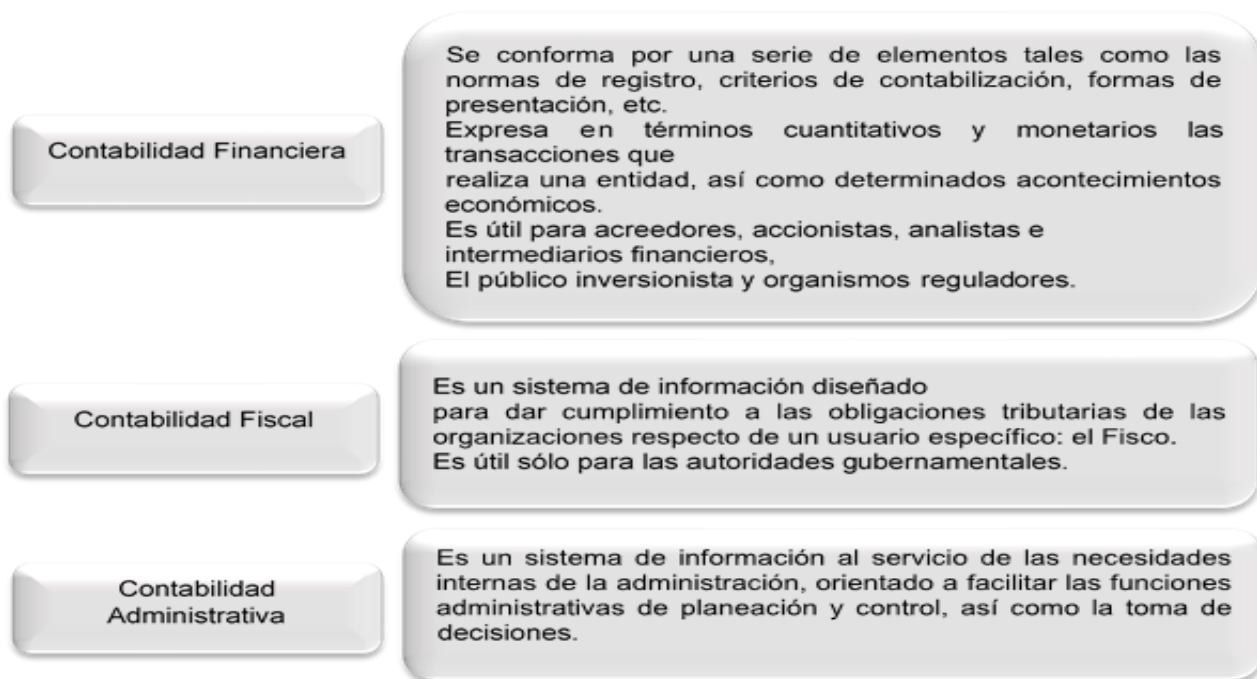
- Establecer un control riguroso sobre cada uno de los recursos y las obligaciones del negocio.
- Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones efectuadas por la empresa durante el ejercicio fiscal.
- Proporcionar, en cualquier momento, una imagen clara y verídica de la situación financiera que guarda el negocio.
- Prever con bastante anticipación, el futuro de la empresa.
- Servir como comprobante y fuente de información, ante terceras personas, de todos aquellos asuntos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza probatoria conforme a lo establecido por la ley.

Por otro lado, para Guajardo, G. & Andrade, N. (2008) el objetivo de la contabilidad es generar y comunicar información financiera útil para la oportuna toma de decisiones de los acreedores y accionista de un negocio, así como de otros públicos interesados en la situación financiera de una organización.

Derivado de lo anterior, Guajardo, G. & Andrade, N. (2008) sugieren la clasificación que se muestra en la figura 1.4:

Figura 1.4

Clasificación de contabilidad.



Fuente: Guajardo, G. & Andrade, N. (2008)

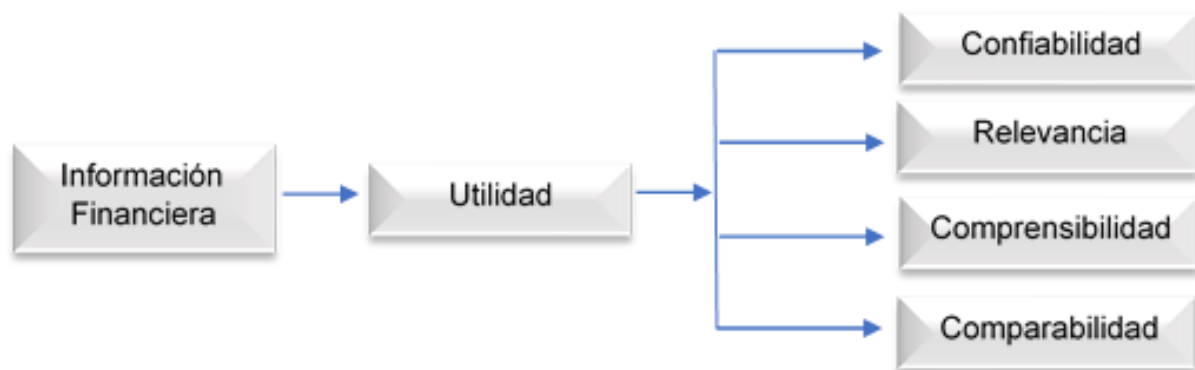
Información financiera

En consecuencia, la información financiera debe ser de calidad para cumplir con sus objetivos, es por ello que tanto el IASB (International Accounting Standards Board) o Junta de Normas Internacionales de Contabilidad, como el CINIF (Consejo Nacional para la investigación y Desarrollo de las Normas de Información Financiera), coinciden en que el marco de referencia conceptual de la información financiera es un sistema coherente de objetivos y fundamentos interrelacionados que establece la naturaleza, función y limitaciones de dicha información. Disponer de este marco de referencia proporciona dirección, estructura y uniformidad a la emisión de normas de información financiera. Asimismo, sirve como sustento racional y teórico para el desarrollo de estas últimas.

La información financiera de acuerdo a Guajardo, G. & Andrade, N. (2008), debe cumplir con las siguientes características que se muestran en la figura 1.5:

Figura 1.5.

Características de la información financiera.



Fuente: Guajardo, G. & Andrade, N. (2008)

No obstante, Guajardo, G. & Andrade, N. (2008) refieren que existen varios conceptos básicos que rigen los elementos de un sistema contable y la forma en que se relacionan entre sí. El conocimiento de dichos conceptos es esencial para comprender cómo opera en la práctica un sistema de contabilidad.

En este sentido y tomando en cuenta las necesidades de información de los usuarios, según Guajardo, G. & Andrade, N. (2008), la contabilidad considera que todo negocio debe presentar cuatro informes básicos los cuales se muestran en la figura 1.6.

Figura 1.6.

Estados Financieros Básicos

Estado Financiero	Descripción
Estado de Resultados	Informa sobre la rentabilidad de la operación.
Estado de Situación Financiera o balance general	Tiene como fin presentar una relación de recursos (activos) de la empresa, así como de las fuentes de financiamiento (pasivo y capital) de dichos recursos.
Estado de Variaciones en el Capital Contable	Su objetivo es mostrar los cambios en la inversión de los dueños de la empresa.

Estado de Flujo de Efectivo	El objetivo es dar información acerca de la liquidez del negocio, es decir, presentar una lista de las fuentes de efectivo y de los desembolsos del mismo.
-----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Guajardo, G. & Andrade, N. (2008)

Tipos de decisiones empresariales

Una vez analizado lo que es el proceso administrativo y los términos de contabilidad como medio para llevar a cabo dicho proceso, es importante detallar que, dentro de toda MIPyME, la mayoría de las decisiones empresariales se miden en términos financieros y fiscales, mismos que desempeñan un papel clave en la operación de la empresa.

Todos los administradores de una empresa, trabajan con temas financieros para justificar las necesidades de mano de obra, negociar presupuestos operativos, analizar las evaluaciones de rendimiento y vender propuestas con base, por lo menos en parte, en sus méritos económicos.

Decisiones Financieras

De acuerdo a Mankiw. (1997), las finanzas son el área que estudia cómo toman decisiones las personas en lo concerniente a la asignación de los recursos a lo largo del tiempo y el manejo del riesgo.

Una empresa de propiedad única es de una sola persona. Es el tipo de empresa más sencilla de iniciar y es la forma de organización menos regulada, de acuerdo a lo descrito por Ross, Westerfield, & Jordan. (2010):

“El propietario de una empresa de este tipo se queda con todas las utilidades, tiene una responsabilidad ilimitada en las deudas del negocio; esto significa que los acreedores pueden ir más allá de los activos del negocio, hasta los activos personales del propietario, para que se les pague. De manera similar, no hay ninguna distinción entre el ingreso personal y el del negocio, de manera que todo el ingreso del negocio se grava como un ingreso personal. La vida de una empresa de propiedad única tiene como límite el ciclo de vida del propietario y, es importante observar, la cantidad de capital que se puede reunir se ciñe a la riqueza personal del propietario.”

Sin embargo, Gitman. (2007) señala que las organizaciones empresariales conocidas como unipersonales, son aquellas empresas que poseen una sola persona y que operan para su propio beneficio, sin embargo, en algunos casos, estas cuentan con algunos empleados para operar su propiedad.

De acuerdo a Gitman. (2007), el hecho de ser empresas unipersonales, tiene sus fortalezas y debilidades en la toma de decisiones financieras y fiscales, tales como se muestran en la figura 1.7.

Figura 1.7

Fortalezas y debilidades de una organización empresarial.

Propiedad unipersonal	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • El propietario recibe todas las utilidades (y acepta todas las pérdidas). • Costos organizacionales bajos. • Ingreso incluido y gravado en la declaración de impuestos personal del propietario.

	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia. • Confidencialidad. • Facilidad de disolución.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • El propietario tiene una responsabilidad ilimitada: la riqueza total puede usarse para pagar deudas. • La capacidad limitada para recaudar fondos tiende a limitar su crecimiento. • El propietario debe realizar muchas actividades a la vez. • Dificultad para proporcionar a los empleados oportunidades de carrera a largo plazo. • Carece de continuidad cuando el propietario muere.

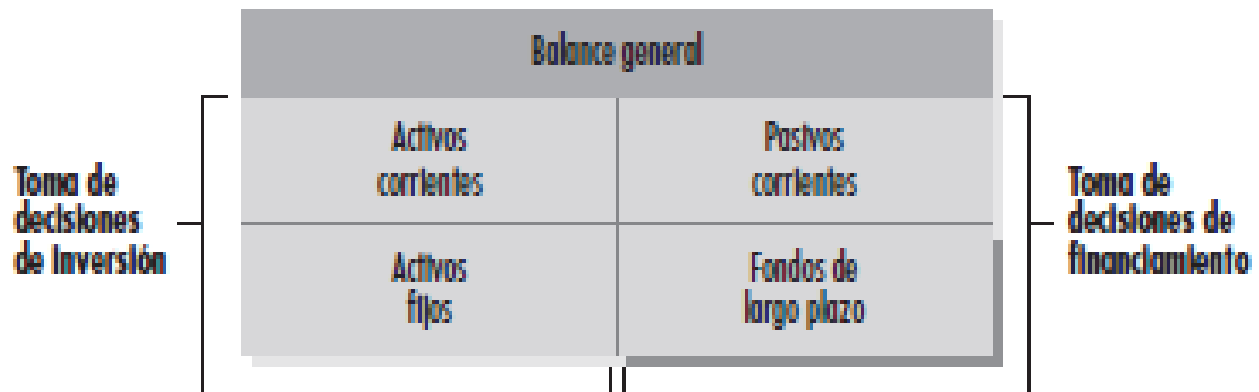
Fuente: Gitman. (2007)

El campo de las finanzas se relaciona estrechamente con la economía, es por eso que el principio económico más importante que se utiliza en las finanzas es el análisis de costos y beneficios marginales, que es el principio que establece que se deben de tomar decisiones financieras y llevar a cabo acciones sólo cuando los beneficios adicionales excedan los costos adicionales.

Según Gitman (2007), se pueden representar las decisiones financieras en términos de balance general, como se muestra en la figura 1.8, sobre actividades financieras.

Figura 1.8

Actividades financieras

**Fuente:** Gitman. (2007)

Estos dos tipos de decisiones van de la mano ya que por una parte (inversión) se tienen los tipos y las cantidades de activos que planea comprar una empresa, y por consiguiente se debe considerar la capacidad de reunir el capital necesario para fondear esas inversiones (financiamiento).

Sin embargo, Brealey, Myers, & Allen. (1980), señalan que el propósito de mantener constante la decisión de presupuesto de capital de la empresa es separarla de la decisión de financiamiento. En un sentido estricto, esto supone que las decisiones de presupuesto de capital y de financiamiento son independientes. También existen ciertos aspectos en los que las decisiones de financiamiento son mucho más sencillas que las de inversión. Primero, las decisiones de financiamiento son más fácilmente reversibles que las de inversión. En otras palabras, su valor de abandono es mayor. Segundo, es más difícil ganar dinero con estrategias sagaces de financiamiento. La razón de eso es que los mercados financieros son más competitivos que los mercados de productos. Esto

significa que es más difícil encontrar estrategias de financiamiento con VPN positivo que estrategias de inversión con VPN positivo.

Para una correcta toma de decisión financiera, también deben existir planeación y control, es decir que por lo tanto, la empresa debe proyectar continuamente sus inversiones futuras y su forma de cómo financiarlas, así como verificar continuamente la manera en que las decisiones tomadas estén impactando sus resultados financieros; según lo señalado por Chagerben Salinas, Hidalgo Arriaga, & Yagual Velastgui. (2017) .

Decisiones de Financiamiento

El financiamiento es un componente prioritario para el desarrollo y crecimiento de los microempresarios, debido a que les permitirá mantener sus operaciones y aumentar la capacidad productiva generando más ingresos y aumentos en los rendimientos financieros. Chagerben Salinas, Hidalgo Arriaga, & Yagual Velastgui. (2017)

Podemos definir el financiamiento como el dinero que requiere una empresa para comenzar o concretar un proyecto, negocio o actividad. Generalmente las maneras más comunes de obtener el financiamiento son a través de préstamos o de créditos.

Decisiones de Inversión

Por otra parte, es necesario definir las decisiones de inversión donde, inversión es la manera de incrementar la productividad futura, es transformar más recursos actuales en la producción de capital. Mankiw (1997).

Además señalan que, la regla de la tasa interna de rendimiento consiste en aceptar un proyecto de inversión si el costo de oportunidad del capital es menor que la tasa interna de rendimiento. Brealey, Myers, & Allen. (1980).

Instituciones e Intermediarios Financieros

Las instituciones financieras sirven como intermediarios al canalizar los ahorros de los individuos, empresas y gobierno hacia préstamos o inversiones. Gitman. (2007)

Los intermediarios financieros son instituciones financieras a través de las cuales los ahorradores pueden proporcionar indirectamente fondos a los prestatarios. El término intermediario refleja el rol de esas instituciones de encontrarse entre los ahorradores y los prestatarios. Mankiw. (1997)

Por otra parte, Mankiw. (1997) señala que el sistema financiero consiste en las instituciones que ayudan a empatar el ahorro de una persona con la inversión de otra. Las principales instituciones financieras son la banca comercial, las sociedades de ahorro y préstamo, las cooperativas de crédito, los bancos de ahorro, las empresas de seguros, los fondos de inversiones y los fondos de pensiones, entre otras, mismas que se encuentran reguladas dentro del Sistema Financiero Mexicano.

Decisiones Fiscales

Una vez que se desarrolló como afectan las decisiones financieras dentro de toda MIPyME, que tipo de decisiones financieras pueden tomar los dueños de dichas empresas (financiamiento e inversión), así como también las entidades que regulan tales actividades financieras, es importante analizar las decisiones de carácter fiscal, que de acuerdo al autor Solorio Sánchez. (2012), la define como un sistema de información diseñado para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones.

Siendo México un país soberano, el cual impone obligaciones tributarias a sus ciudadanos, las cuales son establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos siendo la ley

fundamental del Estado, en ella se establecen los derechos y obligaciones esenciales de ciudadanos así como sus gobernantes, es conocida también como Carta Magna promulgada en el año de 1917. Desde el punto de vista constitucional México es un estado democrático moderno en donde existe la división de poderes, los derechos fundamentales y mecanismos de control que aseguran la supremacía de la norma. Danés-Rojas. (2010).

Jerarquía de Leyes Fiscales

La importancia de las disposiciones fiscales radica en su jerarquía, para lo cual la Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos (Camara de Diputados del H. Congreso de la Union, 2021) establece lo siguiente:

Esta Constitución, las leyes del Congreso de la Unión que emanen de ella y todos los tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados y que se celebren por el Presidente de la República, con aprobación del Senado, serán la Ley Suprema de toda la Unión. Los jueces de cada entidad federativa se arreglarán a dicha Constitución, leyes y tratados, a pesar de las disposiciones en contrario que pueda haber en las Constituciones o leyes de las entidades federativas. (P. 148).

En un siguiente nivel podemos colocar a los reglamentos de dichas leyes, ya que según el artículo 89 fracción I de la Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos (Camara de Diputados del H. Congreso de la Union, 2021), menciona son facultades del presidente de la republica “Promulgar y ejecutar las leyes que expida el Congreso de la Unión, proveyendo en la esfera administrativa a su exacta observancia”. (P. 88).

Enseguida ubicaremos el Código Fiscal de la Federación y posteriormente su reglamento, y que se trata de un decreto que en competencia fiscal y posteriormente al derecho federal común ya que en el artículo 5 del Código Fiscal de la Federación (Camara de Diputados del H. Congreso de la Union, 2021), menciona lo siguiente “A falta de norma fiscal expresa, se aplicarán

supletoriamente las disposiciones del derecho federal común cuando su aplicación no sea contraria a la naturaleza propia del derecho fiscal” (P. 3).

De igual manera el código fiscal de la federación nos da el fundamento para el próximo nivel, que se trata de la Resolución Miscelánea Fiscal, así como los criterios no vinculativos, contenidos en el artículo 33, fracciones g y h del mismo Código Fiscal de la Federación (Camara de Diputados del H. Congreso de la Union, 2021).

Contribuciones de México

Resaltando en lo que establecen las leyes sobre las contribuciones en el artículo 31 fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos menciona que son obligaciones de los mexicanos:

“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”.

El artículo 2 del Código Fiscal de la Federación (CFF) clasifica a las contribuciones de la siguiente manera:

- Impuestos, son las contribuciones establecidas en ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentren en la situación jurídica o de hecho prevista por la misma.
- Aportaciones de seguridad social, son las contribuciones establecidas en ley a cargo de personas que son sustituidas por el Estado en el cumplimiento de obligaciones fijadas

por la ley en materia de seguridad social o a las personas que se beneficien en forma especial por servicios de seguridad social proporcionados por el mismo Estado.

- Contribuciones de mejoras, son las establecidas en ley a cargo de las personas físicas y morales que se beneficien de manera directa por obras públicas.
- Derechos, son las contribuciones establecidas en ley por el uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público de la Nación, así como por recibir servicios que presta el Estado en sus funciones de derecho público, excepto cuando se presten por organismos descentralizados u órganos desconcentrados cuando, en este último caso, se trate de contraprestaciones que no se encuentren previstas en la Ley Federal de Derechos (LFD). También son derechos las contribuciones a cargo de los organismos públicos descentralizados por prestar servicios exclusivos del Estado.

Accesorios De Las Contribuciones

Por añadidura las contribuciones tienen accesorios los cuales son: recargos, sanciones, gastos de ejecución y la indemnización que se refiere el séptimo párrafo del artículo 21 del Código Fiscal de la Federación (CFF), de un monto del 20% por el cheque entregado a la autoridad que no sea pagado.

Impuestos en México

Es de suma importancia mencionar los principales impuestos federales que deben pagar las empresas que operan en México, los cuales se definen de la siguiente manera:

- ISR (Impuesto Sobre la Renta) es aquel que debe pagar una empresa por las utilidades fiscales obtenidas en la operación de una empresa. Pérez Chávez. (2019)

- IVA (Impuesto al Valor Agregado) es un impuesto al consumo y se causa por los actos o actividades de personas físicas y morales en el territorio nacional mencionadas en el Artículo 1 Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y se refieren a las siguientes:

1. Enajenen bienes
2. Presten servicios independientes
3. Otorguen el uso o goce temporal de bienes
4. Importen bienes o servicios

- IEPS (Impuesto especial sobre producción y servicios) es una contribución enfocada a gravar la enajenación e importación de bienes y la prestación de servicios específicos, grava actividades estratégicas a la economía como: chatarra, bebidas saborizadas, helados etc. en algunos casos solamente a fabricantes, productores e importadores y en otros casos grava a todos los contribuyentes que intervienen en la distribución , desde el fabricante , productor e importador , hasta la tienda de conveniencia que ofrece los productos al consumidor final. Salgado Cuota (2020).

- ISAN (Impuestos sobre Automóviles Nuevos) es un impuesto especial al consumo que grava la enajenación de automóviles nuevos de producción nacional, así como la importación definitiva de automóviles cuyo año modelo corresponde al año modelo en que se efectúa la importación, o a los 10 años modelo inmediatos anteriores, lo cual está estipulado en la Ley Federal del Impuesto Sobre Automóviles Nuevos (2016).

Clasificación de los Impuestos

Según la PRODECON (Contribuyente, Procuraduría de Defensa del Contribuyente, 2021), los impuestos se clasifican en impuestos directos e indirectos.

Los impuestos directos son aquellos que no se pueden trasladar y alcanzan inmediatamente al contribuyente o el pagador.

Los impuestos indirectos son aquellos que se pueden trasladar, es decir no gravan de forma directa quien absorbe el costo del tributo.

Elementos de los Impuestos

El código fiscal de la federación, en su artículo quinto (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2021) menciona lo siguiente:

Las disposiciones fiscales que establezcan cargas a los particulares y las que señalan excepciones a las mismas, así como las que fijan las infracciones y sanciones, son de aplicación estricta. Se considera que establecen cargas a los particulares las normas que se refieren al sujeto, objeto, base, tasa o tarifa. (P. 3).

Relación Tributaria

De esa manera existe una relación tributaria por lo tanto Sánchez Miranda. (2019) Argumenta que es el vínculo entre un sujeto llamado activo (Estado) y otro sujeto llamado pasivo (Contribuyente), cuya única fuente es la ley, y aquella realización que el contribuyente se encuentra en la necesidad jurídica de cumplir con ciertas obligaciones formales y además entregar al estado cierta cantidad de dinero, que se debe destinar a la satisfacción al gasto público.

De igual manera López. (2001), indica que relación tributaria es el vínculo existente entre el Fisco y los contribuyentes, derivado de la obligación fiscal, constituye una relación de derecho que implica las autoridades fiscales puedan exigir al pago de crédito fiscal, el acreedor fiscal y los deudores del Fisco mantienen una relación tributaria.

Contabilidad Fiscal

Cabe destacar la importancia de los pagos, así como la presentación de declaraciones lo cual es definida por Ramírez, Córdova. (2018), que es requerida por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público mediante normas, así como leyes fiscales.

De lo anterior se desprende que existen varias visiones doctrinales de lo que puede entenderse como contabilidad fiscal en una organización; sin embargo, es importante mencionar que la contabilidad electrónica fiscal debe entenderse como un proceso global promovido por los países agrupados en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), para estandarizar y globalizar los procesos de generación de información financiera, para cubrir estándares recaudatorios e impositivos. Díaz Martínez, Solano Ortiz, y Montiel Uribe. (2018).

Asimismo, fue adoptado por México siendo en el artículo 28 fracción I del Código Fiscal de la Federación establece que la contabilidad se integra por libros, sistemas y registros contables, papeles de trabajo, estados de cuenta, cuentas especiales, libros y registros sociales, control de inventarios, así como método de valuación, medios de almacenamiento de datos, equipos o sistemas electrónicos de registro fiscal, etcétera., situación que debe tener presente todo tipo de contribuyente.

Planeación Fiscal

En la actualidad cuando surge la necesidad de elaborar una planeación fiscal, muchas empresas desconocen el término y lo confunden como evasión fiscal, para ello, es fundamental analizar anticipadamente el entorno de las organizaciones.

Si se parte de lo anterior, la planeación fiscal consiste en el esfuerzo por optimizar la carga tributaria ocupando todos los recursos de la empresa. Santillana Solana. (2018).

Para Mul, Escalada. (2011), esta optimización de los recursos es para el cumplimiento de la menor carga fiscal posible dentro de los márgenes legales, sin llegar a incurrir en ilícitos y buscar las mejores alternativas para el cumplimiento dentro de la norma legal.

Por otra parte, Diep. (2003) la define como: “Una técnica al alcance de los sujetos pasivos de la relación tributaria condicionados a la observancia irrestricta de los preceptos legales relativos, cuyo objetivo fundamental es abatir, atenuar, o diferir al máximo posible el costo fiscal normalmente implícito en toda operación”

En la elusión, el contribuyente busca la forma de no causar impuestos sin contravenir la ley. En la evasión los contribuyentes ofrecen información falsa u ocultamiento de ingresos a fin de pagar menos impuestos o evitar incluso sus responsabilidades jurídicas ciudadanas según Aguirre y Sánchez (2019). De hecho, la defraudación fiscal se define en el Artículo 108 del Código Fiscal de la Federación (CFF) 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”, esto quiere decir que los delitos son calificados del 50% más , por usar documentos falsos, omitir reiteradamente la expedición de comprobantes fiscales, no llevar los sistemas o registros contables , declarar

pérdidas fiscales inexistentes entre otras las sanciones vienen especificadas en el Artículo 109 Código Fiscal de la Federación (CFF) donde dicho delito será sancionado con prisión.

Mul Escalada (2011), menciona que existen distintas etapas por lo que a continuación se explica en qué consiste cada una de ellas:

1. Análisis: En esta etapa se realiza un diagnóstico preliminar y detallado de la situación actual, así como las tendencias de la entidad para la identificación, recolección y análisis de la información.

2. Diseño de estrategias: En esta etapa se configura la estructura fiscal que pueda resolver el problema, planteando concisas alternativas, después se realiza una selección de estrategias para comprobar viabilidad y evaluación de los riesgos.

3. Presentación o implantación: En esta etapa, por lo general, se incurre en costos, los cuales tienen que ser menores al beneficio fiscal que la empresa espera obtener.

Una vez implantadas las estrategias es importante darles seguimiento, para lo cual se sugiere asignar a un responsable, quien verificará si los resultados presupuestados coinciden con los obtenidos; es decir, si el beneficio es acorde con lo que se estimó, se puede establecer un plan estratégico para la estructura en que desarrollarán los planes operacionales que permitirá establecer los lineamientos que coordinen las actividades básicas requeridas y así poder tener una actualización sobre cambios fiscales que puedan afectar la planeación.

Planeación estratégica

Como se ha desarrollado, el empresario deberá de optar por tomar decisiones financieras y fiscales, para el logro de sus objetivos, para llevarlo a cabo, es importante realizarlo mediante una planeación estratégica, eficaz y eficiente.

Como describen Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017), la planeación estratégica trata de especificar como lograr esos objetivos y cumple varias etapas:

1. Determinación de los objetivos empresariales:

Estos se deben establecer en función de la misión y visión de la organización, los objetivos son los propósitos de la empresa, que en conjunto determina su razón de ser.

Es importante tener una jerarquía de objetivos, para tener resultados globales definidos y subdividirlos mediante planes tácticos departamentales.

El establecimiento de objetivos en primer lugar debe ser entre los ejecutivos y los superiores, después dividirlos por departamentos, tener interrelacionados estos objetivos ayuda a obtener sinergia en la empresa. Se tiene que tener una revisión periódica y retroalimentar las actividades, así tener un seguimiento de los objetivos establecidos, y por último es importante tener el control de los resultados de manera cuantificable.

2. Análisis del ambiente general.

1) Factores tecnológicos: incluyen costos y disponibilidades de todos los factores productivos utilizados en la empresa y los cambios tecnológicos del mercado.

2) Factores políticos: Las decisiones gubernamentales son capaces de afectar las actividades y operaciones de la empresa, y también pueden ser grandes compradores de bienes y servicios, subsidiar empresas o industrias que ayuden a sobrevivir y prosperar, proteger las empresas locales de las extranjeras y, en especial ver en las empresas la oportunidad de dar empleo a los ciudadanos.

3) Factores económicos: Tendencia de los precios de productos y servicios, políticas monetarias, políticas fiscales, balanza de pagos, etc. Cada una de estas facetas de la economía puede facilitar o dificultar el alcance de los objetivos.

4) Factores legales: Las legislaciones afectan las operaciones y actividades de las empresas, como son legislaciones de salarios y control de precios, higiene y seguridad en el trabajo, facturación, etc.

5) Factores sociales: Los valores y las actitudes de los clientes y empleados, pueden afectar la estrategia empresarial.

6) Factores demográficos: La densidad de la población y su distribución geográfica, definen la manera como se distribuyen los clientes en el mercado.

7) Factores ecológicos: Son aspectos del ambiente físico y natural, así como las políticas gubernamentales al respecto.

3. Análisis Organizacional.

Se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa, proceso para revisar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como explotar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta.

- a) La misión y la visión organizacional, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.
- b) Los recursos empresariales disponibles.
- c) La estructura (sistemas internos).
- d) Tecnologías empleadas por las empresas (para su propio funcionamiento interno).

- e) El recurso humano, sus habilidades, talentos, capacidades y aptitudes.
- f) El estilo de administración, la cultura organizacional, el clima laboral, el estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.

4. Formulación de Alternativas Estratégicas.

Las empresas pueden combinar diferentes clases de estrategias como son:

- a) Estrategia defensiva: cuando una empresa tiene un dominio de producto o mercado, y tratan de mantenerlo y defenderlo de los competidores. Son empresas que planea de manera intensiva, tienen control centralizado, utilizan análisis ambiental limitado y son eficientes en sus operaciones y en materia de costos.
- b) Estrategia ofensiva: las empresas buscan nuevos segmentos de productos o mercados, cambian sus dominios para aprovechar las oportunidades ambientales.
- c) Estrategia analítica: combina las estrategias defensiva y ofensivas.
- d) Estrategia reactiva o retardada: es una alternativa aislada y amorfa, son empresas que reaccionan tardíamente a los cambios ambientales.

La planeación estratégica se refiere a decisiones globales, genéricas y amplias. Para ponerse en práctica en todos los niveles de la empresa, es necesario detallarla y subdividirla de manera adecuada.

Consultoría o intervención

Una de las decisiones, por las que pueden optar los empresarios, es a través de una consultoría externa o intervención, en este sentido la consultoría se considera como un método para mejorar las prácticas de gestión (Kubr, 2000 p.20).

Estándar de competencia EC0359

La herramienta principal en la que se apoya el desarrollo del presente documento es el estándar de competencia EC0359 para proporcionar servicio de consultoría a pequeñas y medianas empresas.

Esta herramienta tiene como propósito servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que llevan a cabo servicios integrales de consultoría, entendiendo por esto, las personas que deben identificar la situación o el problema planteado realizando un diagnóstico para posteriormente, desarrollar una propuesta de solución a dicho problema e implementarla, en organizaciones del sector público, privado o de asistencia social. Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de Competencia (EC). El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico todo esto según el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (2013).

Modelo de negocios CANVAS

La metodología CANVAS y el plan de negocios, es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder en el 2004. Se compone de 9 bloques, los cuales se pueden apreciar en la figura 1.9.1:

Fuente: Osterwalder (2004)

Figura 1.9.1

Modelo de negocios CANVAS

Modelo de negocios CANVAS				
Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<p>Aquí vas a colocar los socios claves de tu negocio.</p> <p>(8)</p> <ul style="list-style-type: none"> • socios clave • proveedores clave 	<p>Aquí vas a colocar las actividades claves de tu negocio. (7)</p> <p>¿Qué actividades clave se deben de realizar para poder mantener nuestra</p>	<p>Aquí describes tu propuesta de valor...</p> <p>(2)</p>	<p>Aquí describes la relación con el cliente.</p> <p>(4)</p> <p>¿Qué tipo de relación queremos establecer y mantener</p>	<p>Aquí vas a describir a tus clientes por cada segmento.</p> <p>(1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado de masas

<ul style="list-style-type: none"> • recursos claves que estamos adquiriendo de los socios • actividades clave que hacen los socios • Alianzas estratégicas entre no competidores • Alianzas con competidores • Joint-ventures poner en marcha nuevos negocios o cooperar 	<p>propuesta de valor? ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de distribución? - ¿Qué actividades clave requiere la relación con el cliente? ¿Qué actividades clave requiere las fuentes de ingreso?</p>	<p>Beneficio psicológico</p> <p>Beneficio económico</p> <p>Beneficio funcional</p> <p>Mejor Calidad</p> <p>Más rápido</p> <p>Más durable</p> <p>Más seguro</p>	<p>con el cliente? ¿Qué tan costoso es? Actualmente, ¿cómo nos estamos relacionándonos con ellos?</p> <p>1.-Relación personal</p> <p>2.- Relación personal dedicada</p> <p>3.- Auto servicio.</p> <p>4.-Servicios automatizados.</p> <p>5.-Comunidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nichos de mercado • Mercado segmentado • Económicos • Geográficos y demográficos • Psicológicos y conductuales • Culturas
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con proveedores para asegurar activos • Fusiones y/o Adquisiciones 		<p>Más fácil de usar</p> <p>Mejor apariencia</p>	<p>6.-Redes Sociales</p>	
	<p>Recursos claves</p> <p>Aquí vas a colocar los recursos claves de tu negocio.</p> <p>(6)</p> <p>¿Qué requiere nuestra propuesta de valor?</p>		<p>Canales</p> <p>Aquí colocas los canales que vas a utilizar en tu negocio.</p> <p>(3)</p> <p>¿Cómo prefieren mis clientes ser contactados?</p>	

	<p>¿Qué requieren los canales de distribución?</p> <p>¿Qué requiere la relación con el cliente?</p> <p>¿Qué requieren las fuentes de ingreso?</p>		<p>¿Cómo se contacta con ellos ahora?</p> <p>¿Cuál es el más eficiente vs. Costos-beneficios?</p> <p>¿Cómo los integramos con la rutina de los clientes?</p>	
<p>Estructura de costos</p>		<p>Fuentes de Ingreso</p>		
<p>Aquí vas a describir la estructura de coste de tu negocio.</p> <p>(9)</p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes de nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras? Las relaciones que establecimos con nuestros clientes, ¿qué tan caras son? Cuánto nos deja cada</p>		<p>Aquí vas a describir las diferentes fuentes de ingreso que tendrá tu negocio. (5)</p> <p>¿Por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar nuestro cliente? ¿Por qué están pagando actualmente? ¿Cómo están pagando actualmente? ¿Cómo preferirían pagar?</p>		

<p>segmento de mercado – en caso de tener más de uno – Cuáles son los costos relacionados a él/los canales de distribución que determinamos.</p>	<p>¿Cuál es el porcentaje de cada línea de ingreso respecto a los ingresos totales?</p> <p>Determina los ingresos de dinero por cada segmento de clientes, Tipos de ingresos: Pago de una vez - venta directa, Pagos recurrentes, Pagos por servicios, Pagos por licencias, Pagos por suscripciones, Pagos por rentas, Comisiones u honorarios, Cuotas</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FODA

Según menciona José Luis Ramírez Rojas. (2009), el FODA “Es una herramienta de planificación diseñada para realizar un análisis interno y externo de la organización, esta posibilita la recopilación y usos de datos que permite conocer el perfil de operación de una empresa”. Como se puede apreciar en la figura 1.9.2.

Figura 1.9.2

Matriz FODA

MATRIZ FODA	
<p>FORTALEZAS.</p> <p>Se traduce en aquellos elementos o factores que están bajo su control, mantienen un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes, y con posibilidades altas en el futuro.</p>	<p>DEBILIDADES.</p> <p>Significa una deficiencia o carencia, lo que presenta una vulnerabilidad que denota una desventaja ante la competencia.</p>
<p>OPORTUNIDADES.</p> <p>Aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables, pueden ser cambios o tendencias que se detectan y pueden ser utilizados.</p> <p>El reconocimiento de estas oportunidades es un reto, debido a que no se puede adaptar una</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Son factores del entorno que ponen en riesgo los objetivos establecidos.</p> <p>Estos crean una condición de incertidumbre e inestabilidad.</p>

estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial.	
------------------------------------------------------------	--

Fuente: Rojas, J. (2009)

Análisis de Razones Financieras

Según Rivera (2010), una de las herramientas en las cuales la consultoría se puede desarrollar, es aplicando el análisis de Razones financieras, como se muestra en la figura 1.10.

Figura 1.10

Razones Financieras

Razones financieras	Fórmula	Descripción
Índice de liquidez	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$	Permite conocer con cuanto se dispone para hacer frente a las obligaciones a corto plazo, parámetro óptimo 2 a 1.
Prueba del acido	$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{pasivo circulante}}$	Elimina de los activos de pronta recuperación, los inventarios en virtud de que se requiere un tiempo mayor para convertirlos en efectivo, parámetro óptimo 1

Capital de trabajo	Activo circulante - pasivo circulante	Mide la capacidad de pago de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, parámetro óptimo debe guardar relación directa con el volumen de operaciones de cada empresa
Apalancamiento con recursos ajenos	$(\text{Pasivo total} / \text{activo total}) * 100$	Representan la proporción en que se encuentran financiados los activos de la empresa con recursos de terceros, ajenos a la misma, parámetro óptimo, tener invertido mínimo 40% de los recursos propios por parte de los accionistas.
Apalancamiento con recursos propios	$(\text{Capital contable} / \text{Activo total}) * 100$	Proporción en que se encuentran financiados los activos de la empresa con recursos propios, parámetro óptimo, tener invertido mínimo 60% de los recursos propios por parte de los accionistas o dueños.
Rotación del activo total	$\text{Ventas netas} / \text{activo total}$	Refleja la eficiencia con la que se están utilizando los activos de la empresa para generar ventas, parámetro óptimo 1
Rotación de inventario	$(\text{Inventario} / \text{costo de ventas}) * \text{núm. Días del edo. de resultados}$	Nos señala el número de días que, en promedio, el inventario permanece en la empresa, parámetro óptimo 30 días o 12 vueltas.
Rotación cuentas por cobrar	$(\text{Clientes} / \text{ventas}) * \text{núm.}$	Nos muestra el número de días que, en promedio, la empresa tarda en recuperar los adeudos de clientes por

	Días del edo. resultado	ventas a créditos, parámetro óptimo en relación directa con las políticas de crédito en la empresa.
Rotación proveedores	(Proveedores / costo ventas) * núm. Días edo. resultados	Indica el plazo promedio que los proveedores conceden a la empresa para que liquide sus cuentas por concepto de compra de materia e insumos, parámetro óptimo lo marca el promedio de los plazos de pagos que conceden los proveedores a cada empresa.
Ciclo financiero	(Rotación cuentas X cobrar + rotación de inv.) - rotación proveedores	Comprende el tiempo que tarda en realizar su operación normal (compra, producción, venta y recuperación), parámetro óptimo es de 30 días como máximo, aunque debe tratar de minimizarse.
Rentabilidad sobre la venta	(Utilidad neta / ventas netas) *100	Mide la relación entre las utilidades netas y los ingresos por venta, parámetro óptimo está dado en relación con la comparación que se haga del resultado obtenido con el de ejercicios anteriores y/o con empresas del ramo similar.
Utilidad de operación a ventas	(Utilidad de operación / ventas netas) *100	Alternativa para medir la rentabilidad, debido a que la rentabilidad de un negocio (utilidades) se ve impactada por la utilización de recursos de terceros (pasivos), el parámetro óptimo está dado en relación con la comparación que se haga del resultado obtenido con el de ejercicios anteriores y/o con empresas del ramo similar.

Rentabilidad sobre el activo	(utilidad neta/ activo total) *100	Permite conocer las ganancias que se obtienen en relación con la inversión en activos, es decir, las utilidades que generan los recursos totales con los que cuenta el negocio, parámetro óptimo está dado en relación con la comparación que se haga del resultado obtenido con el de ejercicios anteriores y/o con empresas del ramo similar.
Rentabilidad sobre cada capital	(utilidad neta / capital contable) *100	Señala la rentabilidad de la inversión que están obteniendo los socios por cada peso invertido en la empresa, parámetro óptimo está dado en relación con la comparación que se haga del resultado obtenido con el de ejercicios anteriores y/o con empresas del ramo similar.

Fuente: Rivera, S. (2010)

Entrevista

Además, dentro de la consultoría o intervención se debe de incluir una herramienta importante para obtención de información, como lo es la entrevista que trata de un instrumento de precisión que ayuda en la medida en que se sostiene en la interrelación humana. Acevedo, I. (2004).

Vadillo, P. (2007) sostiene que los objetivos específicos que se pretenden lograr con su realización son:

- Preparar la entrevista: se debe fijar la fecha, hora y el lugar en donde se realizará.
- Recoger y analizar detenidamente la información referente a los asuntos a tratar y aquellos datos que se dispongan del entrevistado.
- Preparar una guía sobre las preguntas.

Marco legal de las aportaciones a la seguridad social

Las empresas representan el medio de sustento económico para la gran parte de familias mexicanas y parte vital para el crecimiento económico nacional, Sin embargo, llevan un riesgo oneroso si deciden omitir el pago de las aportaciones de seguridad social, poniendo en riesgo sus recursos financieros a causa de un accidente, enfermedad o muerte de un trabajador no afiliado al Instituto Mexicano del Seguro Social.

De acuerdo con el artículo 123 dentro del apartado “a” fracción XIV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patronos deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrono contrate el trabajo por un intermediario (Constitucion Politica de los Estados Unidos Mexicanos, 2020, p.132).

No obstante el artículo 53 de la Ley del Seguro Social señala que el patrón que haya asegurado a los trabajadores a su servicio contra riesgos de trabajo, quedará relevado en los términos que señala dicha Ley, del cumplimiento de las obligaciones que sobre responsabilidad por esta clase de riesgos establece la Ley Federal del Trabajo.

Los Riesgos de trabajos señalados en el artículo 473 son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo (Ley Federal del Trabajo, 2019, p.125).

Por su parte el artículo 77 advierte que:

El patrón que estando obligado a asegurar a sus trabajadores contra riesgos de trabajo no lo hiciera, deberá enterar al Instituto, en caso de que ocurra el siniestro, los capitales constitutivos de las prestaciones en dinero y en especie, de conformidad con lo dispuesto en la presente Ley, sin perjuicio de que el Instituto otorgue desde luego las prestaciones a que haya lugar

(Ley del Seguro Social, 2019, p. 27).

En lo referente a los capitales constitutivos por enfermedad y maternidad los el artículo 88 establece:

El patrón es responsable de los daños y perjuicios que se causaren al asegurado, a sus familiares derechohabientes o al Instituto, cuando por incumplimiento de la obligación de inscribirlo o de avisar los salarios efectivos o los cambios de éstos, no pudieran otorgarse las prestaciones en especie y en dinero del seguro de enfermedades y maternidad, o bien cuando el subsidio a que tuvieran derecho se viera disminuido en su cuantía.

(Ley del Seguro Social, 2019, p.30)

De acuerdo a los artículos 149 y 186 de la ley del seguro social el patrón es responsable de los daños y perjuicios que se causaren al trabajador o a sus familiares derechohabientes, cuando por falta de cumplimiento de la obligación de inscribirlo o de avisar su salario real o los cambios que sufriera éste, no pudieran otorgarse las prestaciones consignadas lo referente al seguro de invalidez y vida, así como Retiro, Cesantía en edad avanzada Vejez respectivamente (Ley del Seguro Social, 2019, p. 149, p.137).

Existen tesis aisladas, emitidas por la Suprema Corte de Justicia de la Nación que nos pueden ayudar a comprender el impacto real de la omisión en el pago de las aportaciones a la seguridad social:

A continuación, se muestra la tesis: XXVI.5o. (V Región) 11 L (10a.)

Cuando en un juicio laboral el trabajador demanda del Instituto Mexicano del Seguro Social el pago de una pensión por incapacidad y del patrón el despido injustificado; y éste acepta y reconoce como cierto el salario que el trabajador señaló en su demanda, el cual resulta superior al salario que tenía registrado ante dicho organismo de seguridad social, esa confesión expresa del patrón codemandado no causa detrimento al referido instituto, pues al ser condenado a cubrir la pensión conforme al salario real acreditado en autos con la confesión de su colitigante, en su carácter de órgano fiscal autónomo e imparcial, está obligado a otorgar las prestaciones que prevé la Ley del Seguro Social, independientemente de que el patrón no le haya informado el salario real del empleado, ya que conforme al artículo 54 de la citada ley, puede exigirle el pago de las diferencias que resulten entre el salario real y el registrado ante él, a través de capitales constitutivos, lo que demuestra que la aceptación y reconocimiento del salario real por parte del patrón, no producen ningún perjuicio al instituto de seguridad social.

De igual forma se muestra un párrafo de la tesis: P./J. 38/97 nos habla de la naturaleza de los capitales constitutivos como contribuciones, a continuación, se muestra:

Lo anterior no quita a los capitales constitutivos su destino al gasto público, pues nuestra Constitución no prohíbe que las contribuciones se apliquen a un gasto

público especial, sino a un fin particular. Consecuentemente, si tales capitales constitutivos tienen naturaleza fiscal, es decir, son contribuciones en términos de lo dispuesto en el artículo 31, fracción IV, constitucional, los mismos están sujetos a los requisitos de proporcionalidad y equidad que en tal precepto se establecen.

Medios de Defensa ante un procedimiento administrativo de ejecución

Por tratarse de un crédito fiscal, La Procuraduría de la Defensa del Contribuyente señala que los contribuyentes pueden impugnar los actos y resoluciones de las autoridades fiscales que vulneren sus derechos ante la propia autoridad fiscal. Los principales recursos administrativos a favor de los contribuyentes y en los que enseguida abundaremos son: recurso de revocación, recurso de inconformidad ante el IMSS y ante el INFONAVIT (La Procuraduría de la Defensa del Contribuyente, 2015).

Denota la importancia que los derechos de los contribuyentes contra actos de autoridad, que no se encuentren fundados y motivados o carezcan de elementos e iniciar e iniciar el acto de molestia con lo establecido en el artículo 16 constitucional que menciona lo siguiente:

Nadie puede ser molestado en su persona, familia, domicilio, papeles o posesiones, sino en virtud de mandamiento escrito de la autoridad competente, que funde y motive la causa legal del procedimiento. En los juicios y procedimientos seguidos en forma de juicio en los que se establezca como regla la oralidad, bastará con que quede constancia de ellos en cualquier medio que dé certeza de su contenido y del cumplimiento de lo previsto en este párrafo.

Capítulo II

Marco contextual

Las micro, pequeñas y medianas empresas

Tal como se menciona en el marco teórico, una empresa es la encargada de satisfacer las demandas del mercado. Para lograr sus objetivos esta coordina el capital, el trabajo y hace uso de materiales pasivos tales como tecnología, materias primas, entre otros, esto de acuerdo con lo dispuesto por Moncayo, D. F., Andino, P. A., & Medina, L. S. S. (2015).

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, por sus siglas, OCDE, en Moreno (2011), las MIPYME en el contexto global representan el 95% del total de las empresas, las cuales dan empleo al 60% o 70% de la población, y generan alrededor del 55% del Producto Interno Bruto.

Siendo estas entidades de suma importancia para el flujo de la economía mundial, resulta interesante estudiar su comportamiento y el contexto en el que se desenvuelven en la actualidad, tanto a nivel mundial, como a nivel nacional y regional, con el propósito de comprender como dicho contexto afecta al funcionamiento particular de cada una.

Clasificación de las MIPyMEs.

El Banco Mundial, el cual apoya y trabaja en más de 120 oficinas ubicadas alrededor del mundo (Banco Mundial, 2012), establece una clasificación global que se muestra en la figura 2.1, en donde micro empresa es aquella que cuenta con un máximo de 10 empleados, con activos por menos de 10,000 dólares y ventas anuales menores a 100,000 dólares; pequeña empresa es la que tiene 50 empleados, con activos y ventas anuales menores a 3 millones de dólares; y finalmente, la mediana empresa es la que se caracteriza por tener menos de 300 empleados, cuyos activos y ventas anuales

no rebasan los 15 millones de dólares; esto de acuerdo con Ayyagari, Beck, y Demirguc-Kunt (2007) en Álvarez y Durán (2009).

Figura 2.1

Clasificación de las MIPyMEs por el Banco Mundial

TAMAÑO	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS
Micro empresa	1 a 10	10,000	100,000
Pequeña empresa	10 a 50	3,000,000	3,000,000
Mediana empresa	51 a 300	15,000,000	15,000,000

Fuente: Álvarez y Durán (2009). Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, p. 24.

Fundamentos históricos de las MIPyMEs

La globalización trae consigo una serie de oportunidades económicas en cuanto al acceso a nuevos mercados, avances tecnológicos y de capital; pero, por el contrario, también ofrece amenazas que exigen a las empresas, principalmente a las MIPYME, un cambio en sus estrategias y el desarrollo de capacidades a fin de lograr una mayor eficiencia para hacer frente a la competencia (Liendo y Martínez, 2001). Destacándose la flexibilidad como factor clave de éxito, permitiéndole dar respuesta oportuna a la demanda del mercado (Flores y González, 2009).

En América Latina, las MIPYME representan del 90% al 96% del tejido empresarial y son motor de la economía emergente del territorio (Montoya, Montoya, y Castellanos, 2008).

En cuanto a la evolución histórica de las MIPYME, sus inicios radican desde los años cincuenta, sesenta y setenta con la producción en serie, siguiendo el modelo de industrialización de Henry Ford en Estados Unidos. Posteriormente, tras la fuerte separación entre las grandes empresas y las empobrecidas MIPYME en Italia, donde el gran tamaño era signo de desarrollo y sustentabilidad económica. A mediados de los cincuenta, se empezó a notar que las pequeñas empresas contaban con ventajas sobresalientes. Pero, a pesar de ello, estas carecían de oportunidades para incursionar en la producción a gran escala, debido a la ausencia de inversión (Álvarez y Durán, 2009).

A lo largo de la historia se crearon a nivel mundial distintos organismos cuyo propósito es proporcionar datos estadísticos sobre las MIPYME; por mencionar algunos, detallamos los siguientes:

- El Observatorio Europeo de la Pyme (Surge en 1992).
- El Observatorio de la MiPymes para Latinoamérica (Surge en 2003).
- La Organización Mundial del Comercio a través del Centro de Comercio Internacional (ITC), (Surge en 1964).
- El Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa (CENPROMYPE).
- La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).
- La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Según Álvarez y Duran (2009), en lo referente al contexto en el que se han desenvuelto las MIPYMES a lo largo de los años, podemos destacar que para finales de los años sesenta e inicios de los setenta, con motivo de la crisis mundial se comenzó a apoyar a las MIPYME a través de incentivos y políticas de promoción emitidas por la Organización Internacional del Trabajo;

pasando así de la producción en masa a la especialización flexible, sentando sus bases en estructuras menos rígidas.

En los ochenta, ya con la nueva tendencia *post-fordista*, estas obtienen un lugar importante en la economía, siendo capaces de adaptarse a los cambios e incorporando fuerza laboral desechada por el sector formal; las cuales comenzaron a obtener el respeto de los economistas tras subsistir a las épocas de crisis.

Ya para los noventa, y a partir de entonces, este tipo de empresas se encuentran ante un nuevo escenario mucho más competitivo a causa de la apertura comercial, económica y estructural, que por un lado disminuyó la incertidumbre, pero por el otro, posibilitó la aparición de nuevos competidores.

Comparativa de las MIPyMESs en Asia y América Latina

Según Villegas y Toro (2010) hoy en día, en países como Japón, Corea del Sur, Malasia, Singapur, Taiwán, Hong King y China la destinación de apoyos e impulso a este sector se ha vuelto más formal. Como resultado de ello, las empresas han abandonado las viejas prácticas de procedimientos y rutinas obsoletas hacia un nuevo enfoque empresarial más competitivo.

Por otra parte, según el Banco Interamericano de Desarrollo (2002) en Montoya *et al.* (2008) América Latina se encuentra en un mayor nivel de rezago en comparación con otros países de la Unión Europea o Estados Unidos. Ningún país de la región se sitúa dentro de la lista de los primeros 24 del *Innovation Index* (Van y Gómez, 2012). Lo que pudiera ser consecuente a la falta de financiamientos, los altos impuestos y la desestabilidad política.

De acuerdo a lo anterior, podemos concluir que el crecimiento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa depende de la economía, la política y la cultura del país en el que la MIPYME se encuentra.

Principales factores de riesgo

Según las conclusiones de Álvarez y Durán (2009), las principales limitantes para el crecimiento de las MIPYME en el mundo, son las siguientes:

- La visión y cultura empresarial.
- La competencia externa.
- El tipo de cambio.
- Las fuentes de financiamiento.
- La falta de conocimiento de la legislación.
- La vulnerabilidad.
- Los desafíos que impone la globalización.

De acuerdo a estos autores, además de lo anterior, la MIPYME latinoamericana se simplifica en una empresa generalmente familiar, teniendo a la cabeza al emprendedor, que conoce a sus empleados y que, a pesar de las amenazas e incertidumbre del entorno, muchas veces logra sacar adelante a su empresa (Van y Gómez, 2012).

Paralelamente, el gobierno ha puesto en marcha planes y acciones específicas para dicho sector; por ejemplo, en Venezuela, se intenta alcanzar un equilibrio económico sostenido mediante el ajuste de la política económica; en Brasil, con la implementación de la filosofía de modernización industrial, se pretende obtener una apertura comercial para las Pymes industriales; en países como

Perú, Colombia, Ecuador, Uruguay, entre otros, se ha venido propiciando el desarrollo de pequeñas empresas a través del uso de estrategias en favor de una mejor economía (Añez, 2007).

La MIPyMEs en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), tienen una gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional. Durante 2018 según la figura 2.2.1, se registraron poco más de 4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES). En México, se encuentran clasificadas en los sectores de manufactura, comercio y servicios privados no financieros, en donde los servicios abarcaban el 53.9% del mercado seguido del comercio con un 26.5 % como lo indica la figura 2.2.3.

Figura 2.2.1

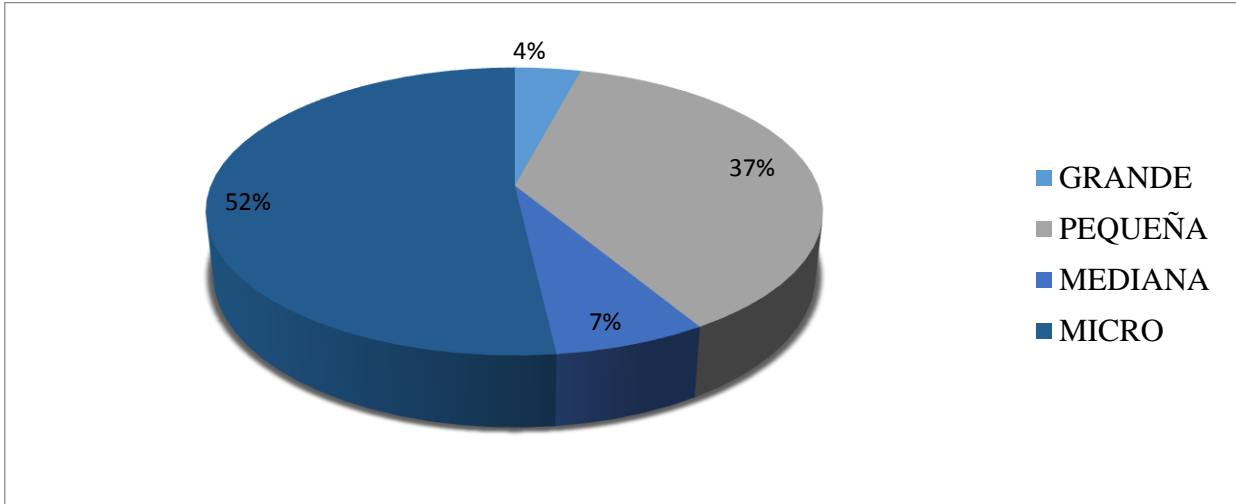
Número de empresas por tamaño 2018

TAMAÑO	EMPRESAS	
	NÚMERO	PARTICIPACIÓN
MICROEMPRESAS	4, 057, 719	97.3
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)	111, 958	2.7
TOTAL	4, 169, 677	100

Fuente: INEGI, ENAPROCE 2018

Figura 2.2.2

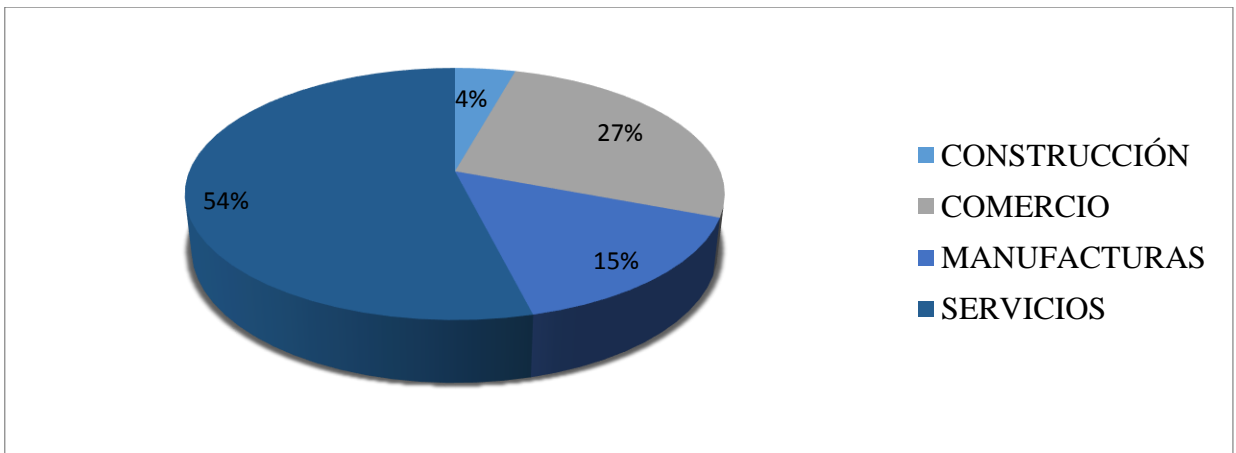
Número de empresas por tamaño 2018



Fuente: INEGI, ENAFIN 2018

Figura 2.2.3

Número de empresas por Sector 2018



Fuente: INEGI, ENAFIN 2018

Las MIPYMES son indispensables para la economía mexicana ya que generan el 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. De ahí que resulte importante que este tipo de empresas sea cada día mejor en su desempeño.

Dada la importancia de las MIPYME en la economía del país, es de relevancia enfocarnos en la perspectiva administrativa y financiera de los dirigentes de ellas, lo que nos ayudará a entender el contexto en el que estas se desenvuelven.

A continuación, nos enfocaremos en aspectos tales como la forma en que llevan contabilidad las MYPIMES, el financiamiento y sus usos, capacitación, indicadores de desarrollo, factores que afectan su crecimiento y la aceptación de seguros.

La contabilidad de las MIPyMEs en México

Recordando lo dispuesto con anterioridad, en la parte del marco teórico del presente trabajo, la contabilidad es percibida como una herramienta fundamental a la hora de tomar ciertas decisiones en las organizaciones, debido a que es proveedora de información para las áreas gerenciales.

La contabilidad dentro de una empresa tiene distintos fines, siendo la manera de evaluar constantemente el estado de las finanzas y la rentabilidad. De ahí surge la importancia de llevar una correcta contabilidad en la empresa, sin embargo, el 18% de estas empresas no lleva contabilidad, se manejan de manera empírica. El método más usado por las MIPYES para llevar contabilidad es por medio de un contador, con el 50.1% en las Micro y con 59.8% en las PYMES a nivel nacional, de acuerdo la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2018 (ENAPROCE), que fue llevada a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el Instituto Nacional del Emprendedor y el Banco Nacional de Comercio Exterior.

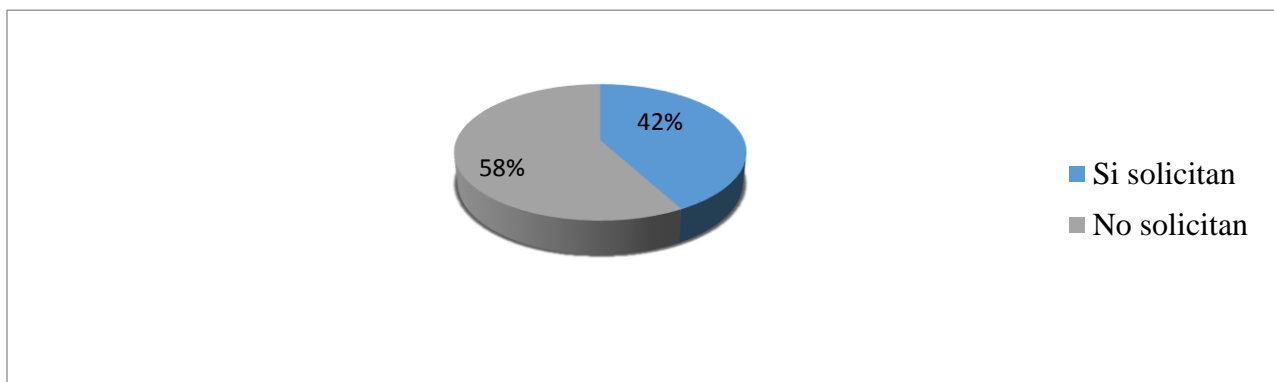
Financiamiento de las MIPyMEs

De acuerdo a Mankiw, (1997), las finanzas son el área que estudia cómo toman decisiones las personas en lo concerniente a la asignación de los recursos a lo largo del tiempo y el manejo del riesgo.

La realidad de las Micro, pequeñas y medianas empresas en México, en cuanto a la asignación y obtención de recursos, se describen perfectamente en los resultados de la Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas 2018 (ENAFIN), resultado de la colaboración entre la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que nos indica que en cuanto a la solicitud de financiamiento este tipo de empresas prefieren hacer uso de recursos propios que solicitar a terceros financiamiento, tal como los muestran las figuras 2, 3.1, 2.3.2 y 2.3.4

Figura 2.3.1

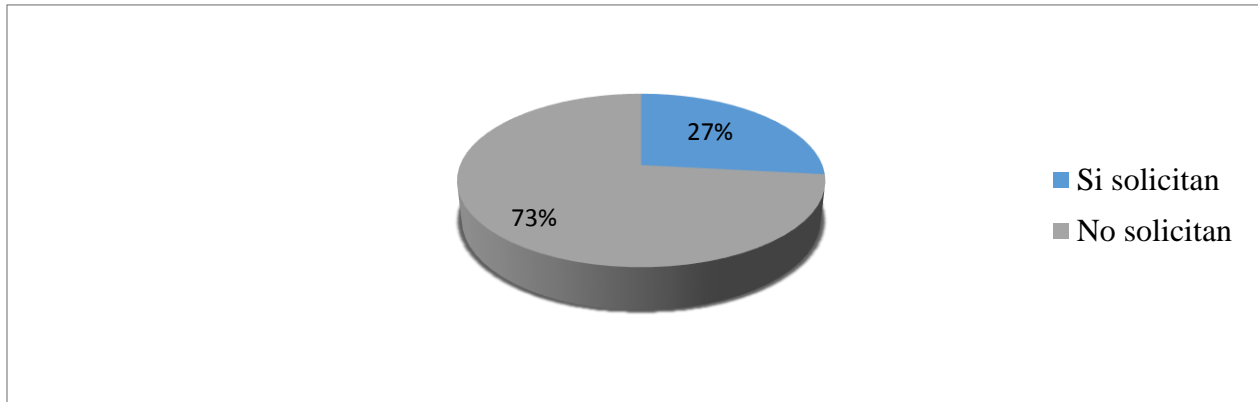
Medianas empresas que solicitan financiamiento



Fuente: INEGI, ENAFIN 2018

Figura 2.3.2

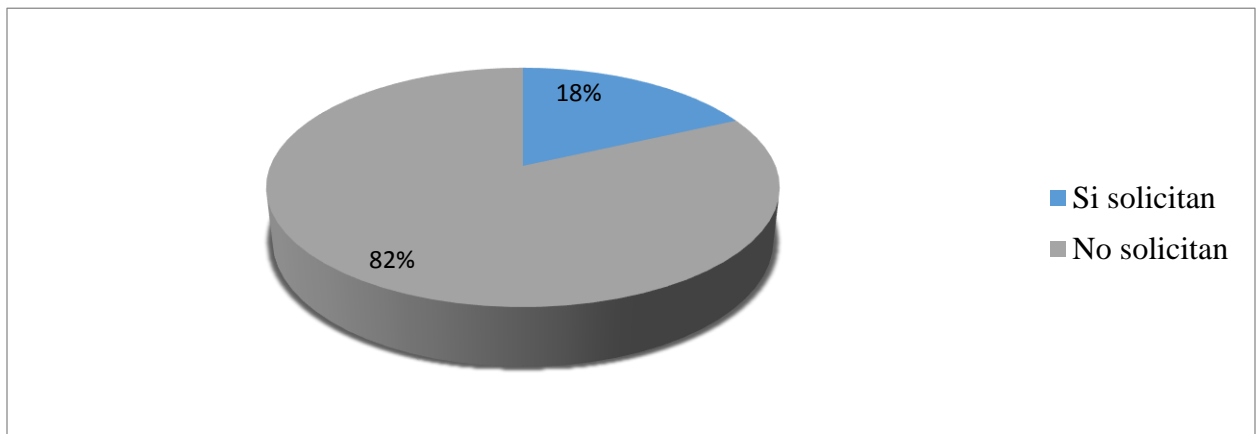
Pequeñas empresas que solicitan financiamiento



Fuente: INEGI, ENAFIN 2018.

Figura 2.3.3

Micro empresas que solicitan financiamiento

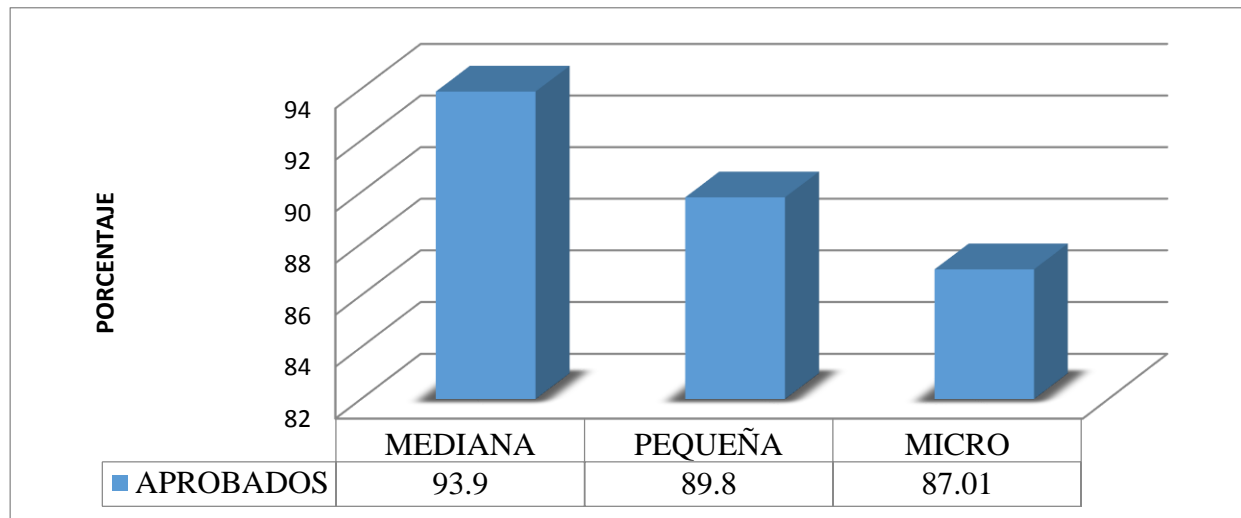


Fuente: INEGI, ENAFIN 2018

Cabe también recalcar que del porcentaje de MYPIMES que solicitan financiamiento, no a todas se les aprueba la solicitud de crédito, al respecto, la ENAFIN 2018, nos informa que el porcentaje de créditos aprobados es el que se muestra en la siguiente figura número 2.3.4.

Figura 2.3.4

Porcentaje de créditos aprobados.



Fuente: INEGI, ENAFIN 2018

Del porcentaje de créditos que no fueron aprobados de dichas empresas, en base a los resultados que arrojaron las encuestas, se tuvo conocimiento que el motivo principal por el que las solicitudes de crédito de las MPYME fueron rechazadas, fue la falta de historial crediticio en el caso de las micro empresas, al arrojar que al 47.3% de ellas se les indicó que fue esta la razón, en el caso de las pequeñas empresas, la baja capacidad de pago fue el motivo principal, siendo el 22.4% de estas empresas a las que se les dio ese motivo, finalmente en el caso de las medianas empresas el 36.8% de ellas indicó otros motivos, tales como que no pudieron comprobar ingresos, no contaban con garantía o aval, tenían un mal historial crediticio o sobreendeudamiento.

Una vez que su solicitud de crédito fue rechazada, la acción que mayormente se emprendió por las empresas medianas, fue que continuaron buscando y encontraron financiamiento en otra institución, siendo esta la acción que tomo el 60.20% de estas empresas, en el caso de las pequeñas,

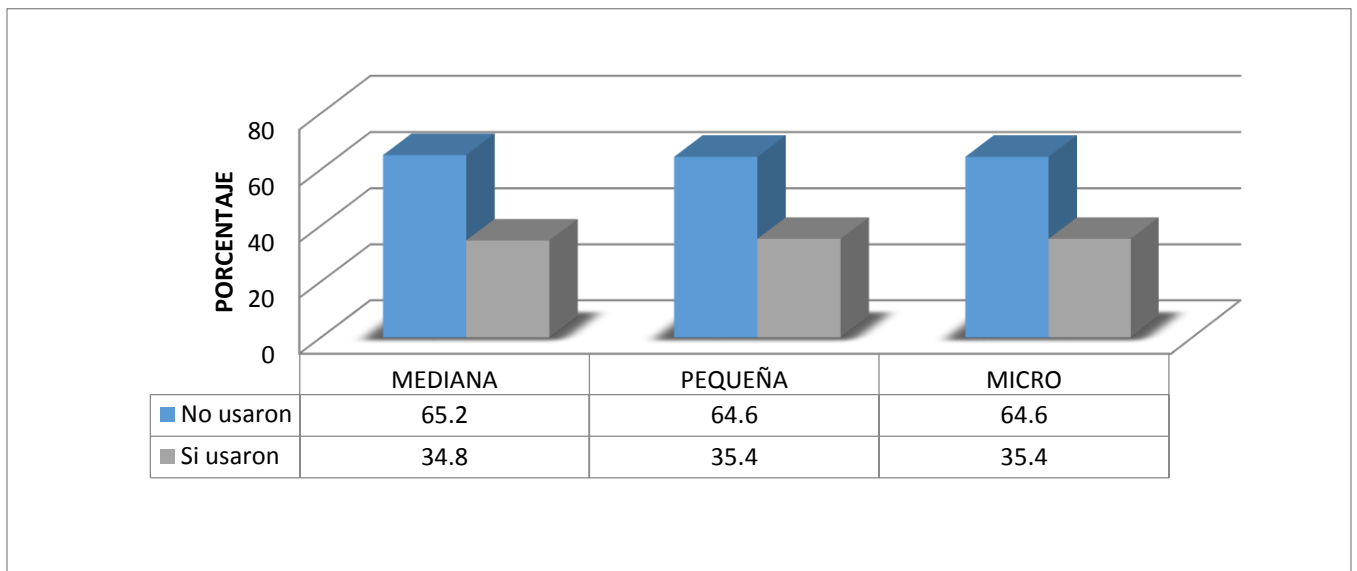
se optó de igual forma por buscar financiamiento, pero estas no lo encontraron, acción que emprendieron el 35.2% de dichas empresas, finalmente en el caso de las micro empresas, el 38.7% de ellas de igual forma buscó financiarse nuevamente pero no encontró financiamiento.

Los resultados de la ENAFIN 2018 también arrojan que el 42.7% de las medianas empresas, un 45.7% de las pequeñas y el 37.1% de las micro empresas indicaron que la razón por la que acudieron a financiarse en cierta institución bancaria, fue debido a que ya eran clientes de dicho banco, siendo este el motivo que la mayoría señaló

En cuanto a las empresas que no adquieren financiamiento, la ENFIN 2018 nos proporciona el porcentaje de ellas que usan recursos propios para solventar sus operaciones, dichos datos se muestran en la siguiente figura número 2.3.5.

Figura 2.3.5

Uso de recursos propios para solventar las operaciones

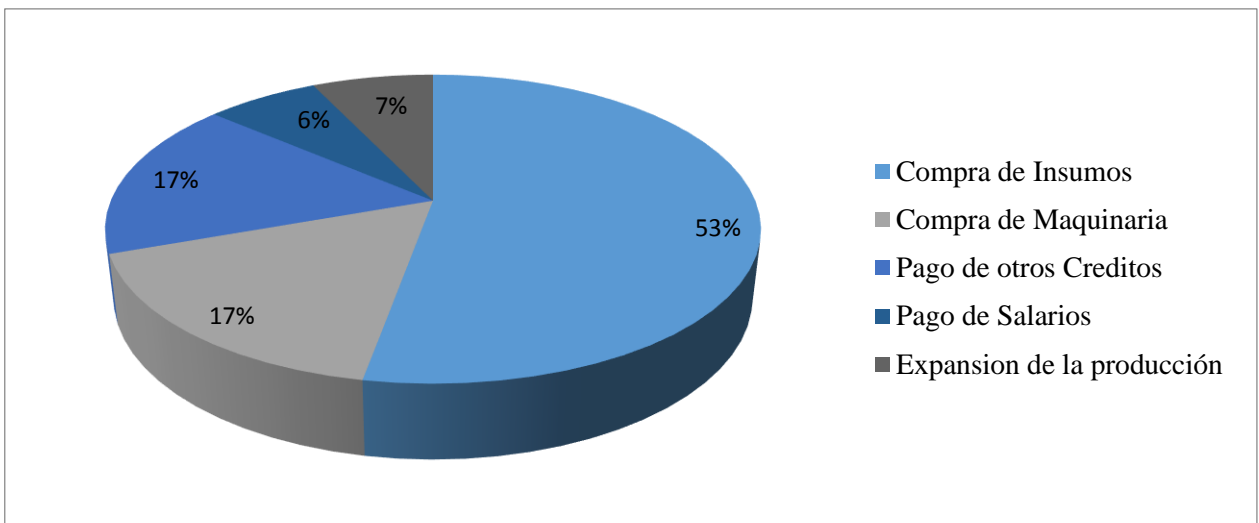


Fuente: INEGI, ENAFIN 2018

En cuanto al uso que le dan al financiamiento ya sea externo o por recursos propios, los resultados de la ENAPROCE 2018 nos indican que los 5 principales usos que estas empresas le dieron al financiamiento, fueron los que se muestran en la siguiente figura número 2.3.6.

Figura 2.3.6

Uso de financiamiento en las MPYME



Fuente: INEGI, ENAPROCE 2018

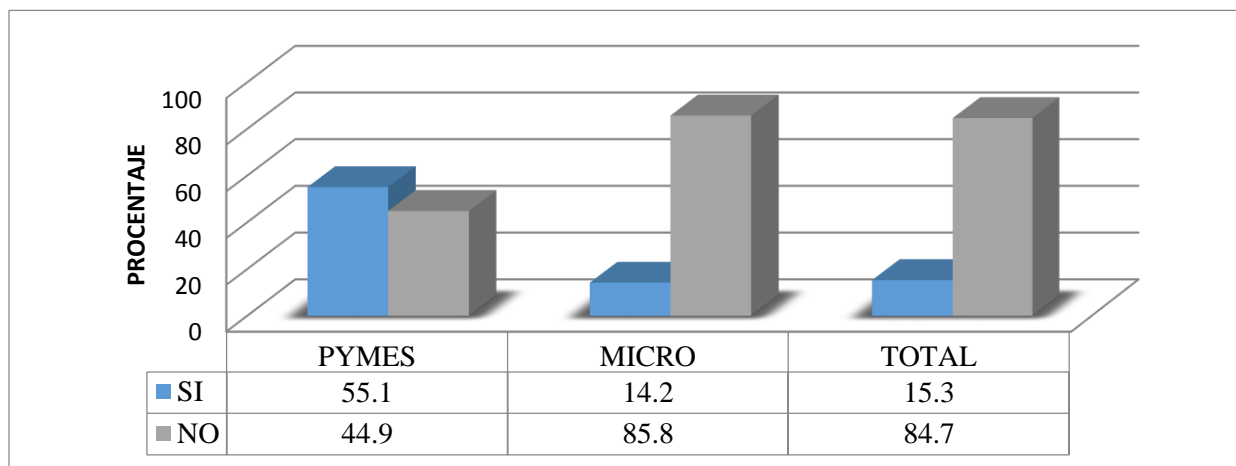
Considerando la información anterior, que nos indica la percepción y aceptación que tienen las MPYME del financiamiento, concluimos que la mayoría de estas empresas rechazan el obtenerlo de terceros y, que del porcentaje de empresas que aceptan obtener financiamiento, las principales causas de que sus solicitudes de crédito sean rechazadas son la falta de historial crediticio, la baja capacidad de pago, no contar con un aval o debido a su sobreendeudamiento y, una vez que les es rechazado el crédito, la mayoría de las empresas MPYME buscan obtener financiamiento sin tener éxito.

Capacitación de las MIPyMEs

En lo referente a las empresas que dan capacitación a sus empleados, de acuerdo a la ENAPROCE 2018, el 55.1% de las PYMES si invierte en capacitación, lo que indica que es importante para la mayoría de ellas preparar a sus trabajadores en beneficio de la empresa, por otra parte, el 85.8% de las micro empresas no invierten en capacitación, lo mencionado se refleja en los resultados detallados en la figura 2.4.

Figura 2.4

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



Fuente: INEGI, ENAPROCE 2018

Según resultados de la ENAPROCE 2018, el 72.2% de las empresas no capacitan a su personal porque considera que sus habilidades y conocimientos son adecuados. Sin embargo, en la actualidad nos encontramos en un mundo globalizado en donde las organizaciones se tienen que ir ajustando a los cambios para ser más eficientes y eficaces. Esto mismo sucede con la capacitación, un proceso continuo en donde, la tecnología y los conocimientos no cesan de cambiar ni de desarrollarse, por lo que es necesario actualizaciones en forma periódica. Aunque solo el 4.7

% de las MIPYMES no imparte capacitación por el costo elevado, se debe considerar la capacitación como una de las inversiones más rentables que se pueda tener y no como un gasto innecesario.

Indicadores de desarrollo de las MIPyMEs

En 2017, Según resultados de la encuesta de ENAPROCE 2018, el 65% de las MIPYMES no mide indicadores y el 15% solo mide de uno a dos indicadores. El usar indicadores no garantiza el aumento de la rentabilidad, pero si es una herramienta para analizar y medir qué impacto han tenido las acciones que se han implementado, porque de nada sirve realizar acciones sin saber si éstas son efectivas, o, por el contrario, son perjudiciales para las empresas.

Factores que afectan el crecimiento MIPyMEs

Es importante mencionar que el tiempo de vida estimado de las pequeñas y medianas empresas es de siete años, debido a distintos factores que afectan estructuralmente su desarrollo. En la Tabla 2.5 se muestran algunos factores que afectan su crecimiento, encontrándose que el principal factor es la situación económica del país, elegida por un 26.7% de las empresas, seguido a ello la inseguridad y criminalidad con el 23.3 %. Sin embargo, a pesar de todos los factores que afectan el crecimiento siguen siendo un factor clave en la economía mexicana.

Figura 2.5

Distribución del número de empresas según factores que más afectaron su crecimiento 2017

FACTORES QUE MÁS AFECTAN	PORCENTAJE
Situación económica del país	26.7%
Inseguridad y criminalidad	23.3%
Falta de apoyos del gobierno	21.2%
Competencia intensa o desleal	18.7%
Falta de financiamiento	18.2%
Bajo poder adquisitivo de los clientes	17.2%
Costo del financiamiento	16.7%
Excesivos trámites burocráticos	16.1%
Mercado reducido para sus productos	9.7%
Falta de tecnología en la empresa	6.4%
Otros	0.8%

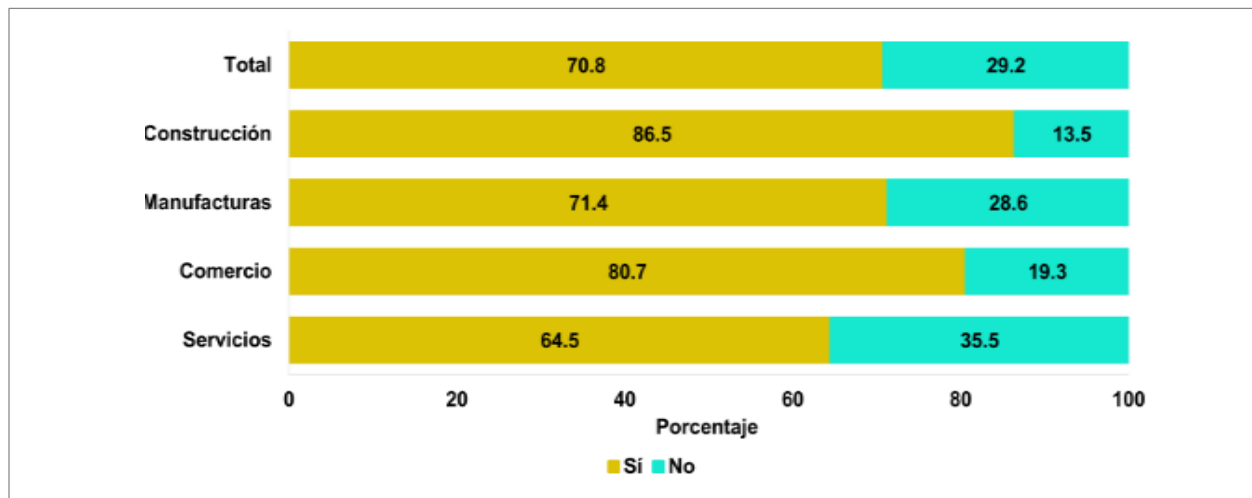
Fuente: INEGI, ENAFIN 2018.

Seguros de las MIPyMEs

Las empresas utilizan los seguros para protegerse ante imprevistos que pudieran repercutir de forma negativa en su estabilidad. En la figura 2.6 podemos apreciar por sector las empresas que decidieron contratar una póliza de seguro.

Figura 2.6

Empresas que contrataron al menos una póliza de seguro

**Fuente:** INEGI, ENAFIN 2018

Todas las empresas, así como las personas, están expuestas a riesgos. En una pequeña y mediana empresa un siniestro o un accidente podrían convertirse en una seria amenaza para su salud financiera o su supervivencia. Sin embargo, el 35.5 % no contrató un seguro, lo cual las 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.

Dadas las estadísticas anteriores concluimos que las micro, pequeñas y medianas empresas de México no cuentan con educación financiera, no conocen ni hacen uso correcto de los medios de obtención de recursos financieros y le temen al financiamiento externo. De igual forma los resultados de las encuestas encabezadas por el INEGI nos arrojaron que las micro empresas no cuentan con personal capacitado, ya que los dueños de las mismas no invierten en programas de

capacitación, lo cual es alarmante, al ser el recurso humano uno de los más importantes en la empresa, debido a que dichas entidades no funcionarían sin él. Así mismo nos dimos cuenta que la mayoría de los dirigentes de las MIPYME en México no miden indicadores de ningún tipo, lo que también resulta alarmante ya que no se preocupan por monitorear el desempeño de su empresa. Por otra parte, nos dimos cuenta que aún existe un porcentaje de empresas que no consideran importante asegurar sus bienes y que por lo tanto no están preparadas para contingencias.

Aunado a todo lo anterior las mismas empresas están conscientes de la actualidad en la que viven y confirman que la situación económica del país, así como la inseguridad y criminalidad en el mismo, son factores importantes que evitan su crecimiento y correcto desarrollo, por lo que en efecto, el contexto de las MIPYME a nivel mundial, factores económicos, políticos y culturales son los determinantes de la supervivencia y desempeño de estas empresas.

Las MIPyMES en Durango

Al igual que en el mundo y en el territorio nacional, las MIPYME en el estado de Durango representan el 94.8 % de las empresas constituidas a nivel estatal, por lo que representan la base para el correcto funcionamiento de la economía.

Por lo anterior resulta importante conocer la situación en la que viven estas empresas y para ello es necesario analizar las características e indicadores más importantes del Estado, tales como población, clima, economía y empleo, que nos permitirán definir el contexto en el que se desarrollan las MIPYME en Durango.

POBLACIÓN Y CLIMA

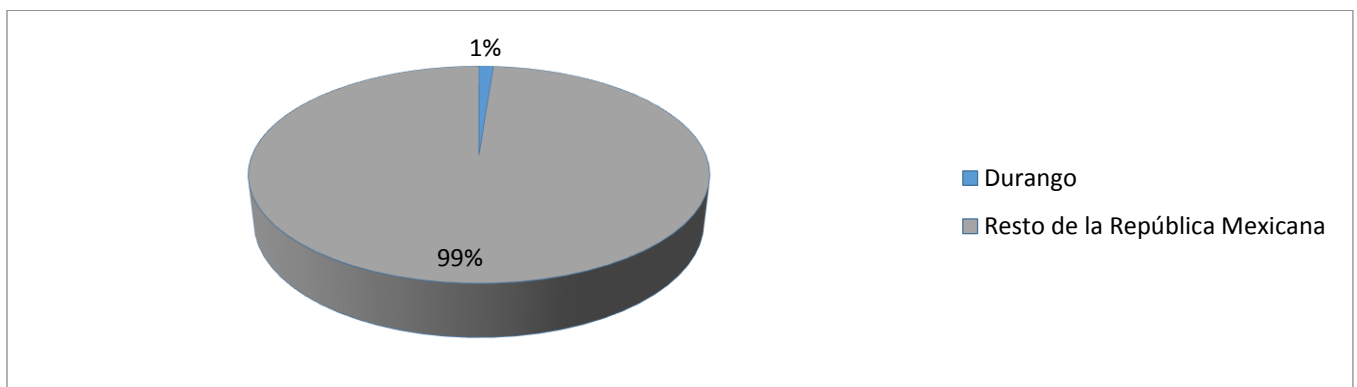
Según el informe de la Secretaría de Economía del Estado, que lleva por nombre “Información Económica y Estatal Durango 2019”, Durango cuenta con una superficie de 123,317 km². Se localiza en el norte del país y en el centro-oeste de la altiplanicie mexicana. El clima es seco y semi seco y otra parte del territorio posee un clima templado subhúmedo. Dicho informe indica que la población total del Estado es de 1, 754,754 personas, de las cuales el 51.0% son mujeres y el 49.0% hombres, según la Encuesta Intercensal 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

ECONOMÍA Y EMPLEO

Dada la información expuesta por la Secretaría de Economía del Estado, el Producto Interno Bruto (PIB) de Durango en 2017 representó el 1.2% y ocupó el lugar 27, con respecto al total nacional, tal como se muestra en la figura siguiente.

Figura 2.7

Porcentaje que representa del PIB con respecto al total nacional.



Fuente: Secretaría de Economía del Estado de Durango, Información Económica y Estatal Durango 2019

Entre las principales actividades del Estado se encuentran las siguientes:

- Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (12.3%);
- Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza (10.2%);
- Comercio al por menor (9.8%);
- Construcción (8.6%);
- Transportes, correos y almacenamiento (7.1%).

Estas actividades en su conjunto representan el 48.1% del PIB estatal.

Los sectores estratégicos en el estado de Durango son:

- Minería
- Metalmecánica
- Agroindustrial
- Apoyo a los negocios
- Productos de madera
- Confección y autopartes

De igual forma en el Informe se detalla que, según el indicador trimestral de la actividad económica estatal (ITAE) que ofrece un panorama de la situación y evolución económica del estado en el corto plazo, para el tercer trimestre de 2018, Durango registró un incremento en su índice de actividad económica de 0.6% con respecto al mismo periodo del año anterior, tal como se muestra en la figura 2.7.1.

Figura 2.7.1

Indicador trimestral de la actividad económica estatal.

Denominación	Variación % 3er. Trimestre 2018*P/	Posición a nivel nacional
Total Nacional	2.5	
Durango	0.6	25
Actividades Primarias	0.6	24
Actividades Secundarias	-7.5	30
Actividades Terciarias	4.8	3

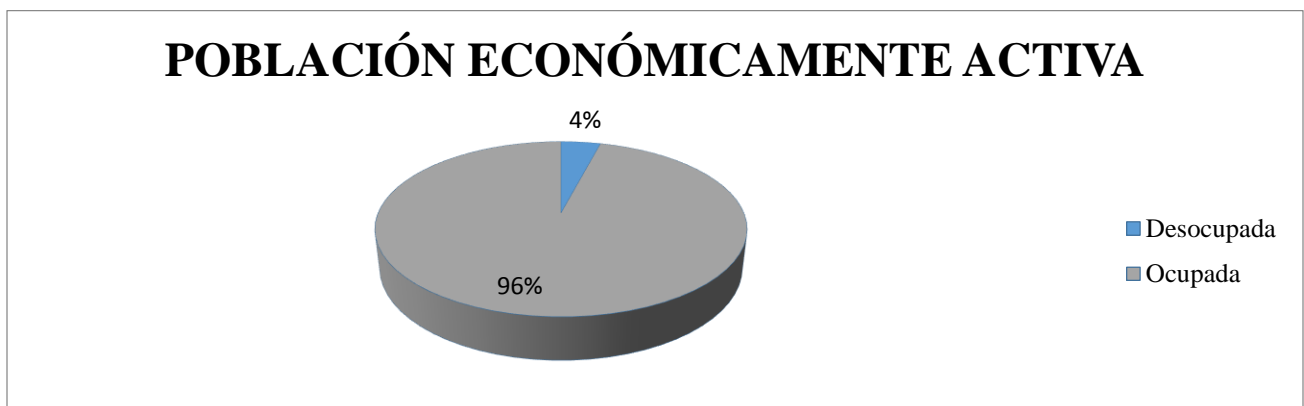
*Variación porcentual real respecto al mismo periodo del año anterior.

Fuente: Secretaria de Economía del Estado de Durango, Información Económica y Estatal Durango 2019

El informe detalla que, según cifras del INEGI, al mes de enero de 2019, la ciudad de Durango registró una tasa de inflación anual de 5.07%, por encima de la inflación nacional (4.37%). De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, esta entidad federativa cuenta con 62,613 unidades económicas, lo que representa el 1.2% del total en nuestro país.

Figura 2.7.2

Población económicamente activa.



Fuente: Secretaria de Economía del Estado de Durango, Información Económica y Estatal Durango 2019

Al cuarto trimestre de 2018, la Población Económicamente Activa (PEA) ascendió a 804,613 personas, lo que representó el 60.7% de la población en edad de trabajar. Tal como se muestra en la Figura 2.7.2, del total de la PEA, el 95.9% está ocupada y el 4.1% desocupada.

Dicho informe también menciona que, según el reporte Doing Business 2016 publicado por el Grupo Banco Mundial, que clasifica a las economías por su facilidad para hacer negocios, el estado de Durango ocupa el 7° lugar a nivel nacional en crear un clima propicio para la constitución de una empresa, en donde en el informe anterior ocupó el 20° lugar.

Asimismo, al desagregar este indicador, esta ciudad ocupa el vigésimo tercer lugar para apertura de una empresa, el quinto respecto a la obtención de permisos de construcción, el 15° en registro de propiedades y el 8° en cumplimiento de contratos.

LAS MIPYME EN DURANGO

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de acuerdo a información recabada en 2019, en la nueva edición de los censos económicos, de los 81 mil 742 establecimientos que se visitaron en todo el estado, el 94.8% son micro empresas, pese a ello son los que menos ingresos captan para el desarrollo económico del estado, por su parte las pequeñas empresas representan el 4.2% del total y con ello logran una captación de recursos del 19.5% del total de los ingresos estatales.

Cabe señalar que pese a que las medianas y grandes empresas, apenas representan el 0.8% y 0.2% respectivamente, son estas las que soportan la actividad económica más importante y la mayor fuerza laboral al dar empleo a grupos de entre 51 y hasta más de 250 personas, lo que conlleva ingresos por 27.9% y hasta 33.1% del total de los recursos que circulan en el estado.

Según información proporcionada por la directora del INEGI (2019), Región Norte, Alejandra Vela Salinas en conferencia de prensa, se detectó un crecimiento de cinco mil 500 negocios, en comparación a los que se tenían reportados cinco años atrás, fecha en la que se realizó el último registro, ello significa un total de 54 mil 651 fuentes laborales más, para dar un total de 464 mil 448 personas ocupadas en el estado.

Dada la información anterior podemos concluir que pese a que Durango representa un porcentaje mínimo del Producto Interno Bruto de la Nación, en los últimos años se ha tendido a tener un crecimiento en la creación de negocios, lo que ha permitido al Estado de Durango posicionarse en el séptimo lugar, según el Banco mundial, como el Estado con mayor facilidad para hacer negocios, lo cual a su vez ha mantenido una tasa de desocupación muy baja, estando la mayor parte de la población económicamente activa ocupada.

Por ello, pese a no ser un Estado considerado con la mejor economía del país, Durango es un territorio de oportunidades que requiere del correcto aprovechamiento y explotación de los recursos naturales y siendo las MIPYME, la mayor parte de las empresas en Durango, contribuyendo a generar la mayor parte de los ingresos del estado, resulta imperativo que Gobiernos futuros se centren en la creación de programas que impulsen el desarrollo y supervivencia de estas empresas.

Un reto adicional: La pandemia de la enfermedad por coronavirus COVID-19.

La CEPAL (2020) afirma que la economía mundial vive una crisis sanitaria, humana y económica sin precedentes en el último siglo y que evoluciona continuamente. Ante la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), las economías se cierran y paralizan, y las

sociedades entran en cuarentenas más o menos severas, medidas solo comparables a las de situaciones de guerra.

Por su parte, el G20 (2020) reconoce que los efectos económicos del COVID-19 son la situación más retadora para la economía mundial desde la gran depresión de 1929.

Según la OIT (2020), todas las empresas independientemente de su tamaño, se verán afectadas, en particular en los sectores de la aviación, el turismo y de servicios como el comercio. Muchas ya enfrentan una importante disminución en sus ingresos, el aumento de la insolvencia y la pérdida de puestos de trabajo en sectores específicos, lo que tendrá un marcado impacto en el mercado laboral. El mantenimiento de operaciones será específicamente difícil para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes).

Impacto Económico del Covid-19 en México

Para detallar el impacto de la pandemia en territorio nacional, analizamos el artículo realizado por Martínez., Torres. & Orozco (2020), que detalla que el impacto económico que tendrá esta pandemia en México, viene suscitado por los siguientes factores:

- El estancamiento en el crecimiento económico que se registra en México desde el tercer trimestre de 2018: Se han debilitado las cadenas de producción, la exportación, la inversión y el empleo, a lo que se suman los desequilibrios recientes sobre el tipo de cambio, los precios del petróleo y las caídas en la bolsa de valores.
- Las condiciones socioeconómicas de la población: En 2018, 49.5% de la población, es decir, 61.7 millones de personas, se encontraban en condiciones de pobreza o pobreza extrema (Coneval, 2018).

- La situación laboral del País: En enero de 2020 la tasa de informalidad alcanzó 56% y la tasa de desocupación fue de 3.7% de la Población Económicamente Activa.

Según estos autores, los factores anteriores son los determinantes para generar un escenario que se traducirá en restricciones presupuestales, tanto en la capacidad para generar ingresos públicos como en las consecuentes reducciones al gasto. Para ellos, la pobreza es uno de los factores más importantes que deben considerarse, pues permite estimar la capacidad de respuesta de la población mexicana ante la epidemia y sus consecuencias económicas.

Los argumentos anteriores dan como panorama una economía débil, que en estos momentos no podría soportar los estragos de una pandemia prolongada, obligando a las autoridades a tomar medidas sanitarias estrictas y restrictivas, que implican cierre de negocios, que en su mayoría son micro, pequeñas o medianas empresas. Esto a la larga desataría despidos o reducciones importantes salariales, como medida de supervivencia y proteccionismo de las empresas.

Impacto económico del Covid-19 en Durango

Según el estudio de "Impacto económico del COVID-19 en las MIPYMES de Durango" publicado el 5 de abril, por el Centro de Negocios UJED con base a sus propios usuarios, determinaron que el 95% de las empresas ya tienen efectos negativos por cuestiones del COVID-19, el 77% son micro empresas que cuentan con máximo 10 empleados, el 15% corresponde al sector industrial, el 31% al sector comercial y el 53% al sector de servicios.

Kaletsky (2020), consideran que las acciones de política fiscal y monetaria son necesarias para prevenir una catástrofe económica. En el corto plazo, una mayor actividad económica sólo elevaría

las tasas de contagio, pero las bajas tasas de interés, los estímulos fiscales y la mayor liquidez deben mantenerse el tiempo que sea necesario para facilitar la recuperación.

En el sector industrial el 60% no está de acuerdo con las medidas de las autoridades ante el COVID-19, 45% cerrará definitivamente; el 43% del sector comercial ha manifestado no estar de acuerdo con las medidas tomadas por las autoridades ante la pandemia y sólo el 31% cerrará definitivamente, el sector de servicios representa el 53% de las empresas apoyadas por el Centro de Negocios de la UJED, el 47% señaló que cerrarían definitivamente, mientras que se mostró medianamente de acuerdo con las acciones implementadas ante la pandemia. Dentro del estudio el 2% de las MIPYMES dijeron no verse afectadas porque se dedican a brindar servicios al sector salud (hospitales y farmacias). El 100% de los encuestados refieren que es necesario contar con flexibilidad para el pago de los impuestos.

Guzzeta (2008), afirma que, “Cuanto más incierto sea el entorno en que se desenvuelve la empresa, más flexible y dinámica deberá ser la organización interna, sólo así será capaz de adecuarse al escenario de rápidos cambios en que actúa” sin embargo, sin medidas preventivas muchos trabajadores perderán sus empleos, muchas empresas podrían quebrar y los balances de los bancos y gobiernos podrían deteriorarse” (Baldwin et al., 2020).

Sector restaurantero en México.

El sector restaurantero es objeto de nuestro interés por lo cual se define a continuación
Restaurante: es el sitio en el que se preparan alimentos y bebidas para que el cliente los consuma de manera inmediata en el lugar o se los pueda llevar listos para comérselos en otro lugar, según el SCIAN.

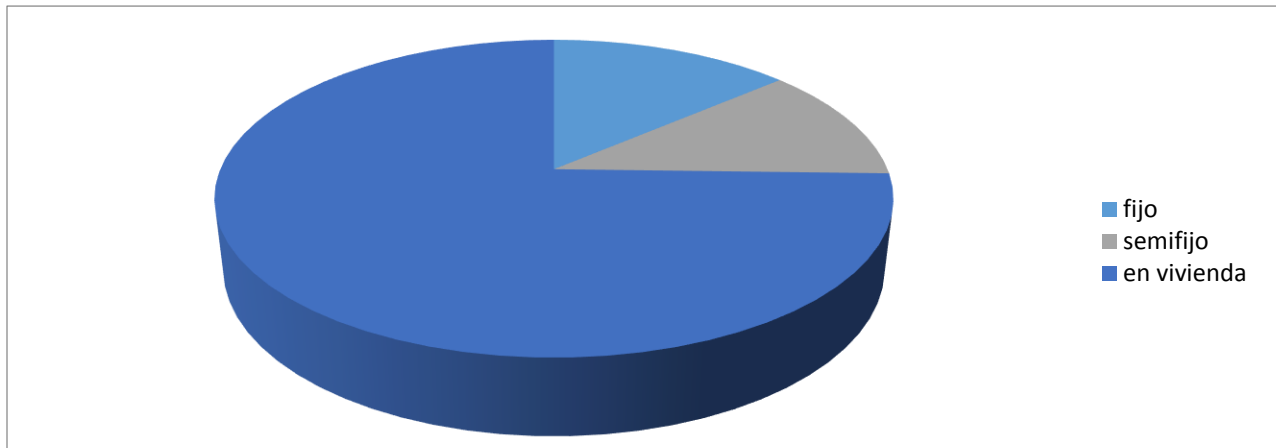
En México Se distinguen tres tipos de establecimientos:

- Establecimiento fijo. Aquel que se encuentra asentado en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones o instalaciones fijas.
- Establecimiento semifijo. Se caracteriza por contar con instalaciones frágiles o rústicas de lámina o madera enclavadas al suelo de manera permanente.
- Actividad económica en vivienda Se refiere a la actividad económica que se realizaba en un espacio de la vivienda. En donde además de desarrollar la actividad económica el espacio se usa para fines de vivienda.

En 2014 Los establecimientos con instalaciones en viviendas concentraron el 74.5% del total de la industria restaurantera, es decir, 336 778 unidades económicas. Como lo muestra la figura 2.8.1.

Figura 2.8.1

Tipos de establecimientos con venta de alimentos preparados en México.



Fuente: INEGI Censos económicos (2014).

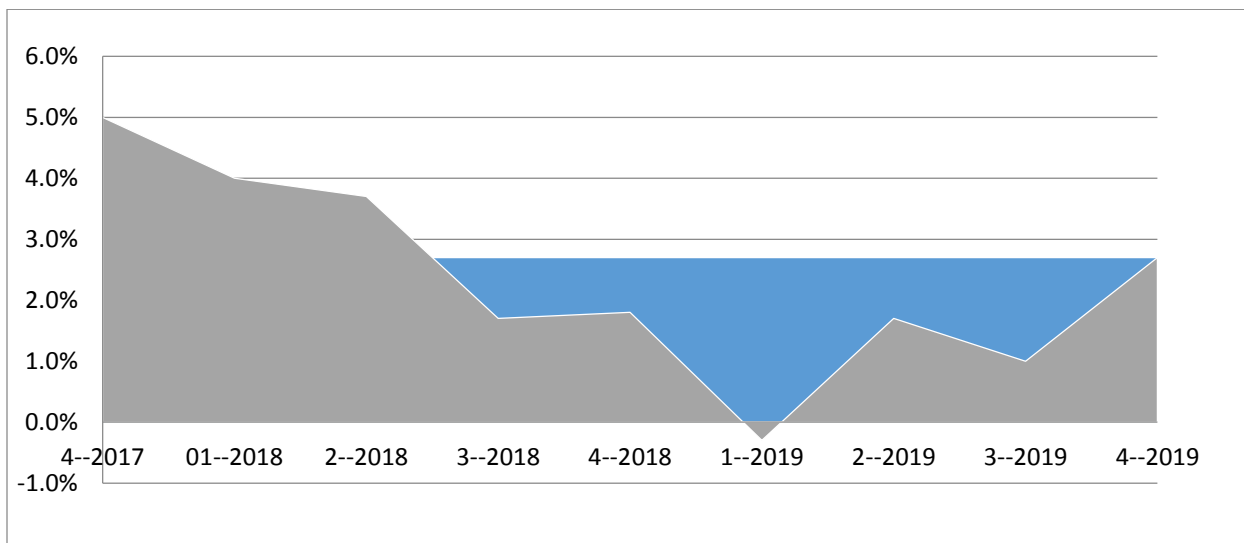
En los Censos Económicos 2014 a nivel nacional en el 2013 se capturaron 4 230 745 unidades económicas de las cuales 10.7% pertenecen al subsector de preparación de alimentos y bebidas en donde se dio empleo al 6.8% del personal total y generó el 1.8% de la producción bruta total (PBT).

Las cuales son equiparables a los sectores de transmisión y generación eléctrica, minería, construcción, agricultura, servicios educativos, comercio al por mayor y servicios de salud servicios de esparcimiento, en cuanto unidades económicas.

Durante el censo correspondiente al año 2014 podemos encontrar al sector restaurantero aunado al hotelero generando 501,448 unidades económicas, sin embargo en el censo 2019 encontramos que produjo 635,103 unidades económicas lo cual nos deja apreciar un crecimiento colectivo en su productividad colocándose en el tercer puesto del sector empresarial, aunque haya sufrido una desaceleración económica en comparación al 2018 como lo podemos apreciar en la figura 2.8.2 En cuanto al número de empleos que este sector proporciona pasó de 1,943,437 empleados que representaban un 9% de la población laboral en 2014 a ser 2,578,951 trabajadores que representan un 12.6% en 2019.

Figura 2.8.2

Crecimiento cuatrimestral en porcentaje del sector restaurantero



Fuente: INEGI (2019).

Los restaurantes con servicio completo como lo es la empresa a la cual se enfoca esta intervención, generaron el 28.6% de la producción con sólo el 2.6% de las unidades económicas, declara el informe de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC).

Según datos del INEGI en 2013 como se muestra en la figura 2.8.3 la clase con mayor número de personas ocupadas es la de restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida con el 25.6%, seguido por los restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas con el 17.4%. Las actividades económicas con menor participación porcentual fueron las dedicadas a la preparación de alimentos para ocasiones especiales y los servicios de comedor para empresas e instituciones, cada una con una contribución del 0.5% y el 2.4% respectivamente. El sector restaurantero emplea gran parte de la población, pero al comparar las remuneraciones pagadas en la industria restaurantera que ascienden a \$3600 como promedio nacional en 2014 con otras actividades de la economía, se observa que el personal ocupado de esta, se ubica entre los que registraron los niveles más bajos en los salarios, aunque es importante señalar que en este sector, los trabajadores complementan con propinas que reciben por parte de los clientes, las cuales no están consideradas en sus ingresos formales, cuyo pago realiza la unidad económica.

Figura 2.8.3

Porcentaje de personal ocupado total por actividad económica con datos referentes a 2013



Fuente: INEGI Censos económicos (2014)

La propina surge como un estímulo el cual servía para mejorar los servicios. En México es un paradigma social dejar un 10% de propina condicionado a un buen servicio aunque es meramente opcional caso distinto al de otros países como Francia que incluyen un 15% obligatorio en la cuenta, aunque legalmente no se le obliga al consumidor a pagar la propina, si esta resguardada

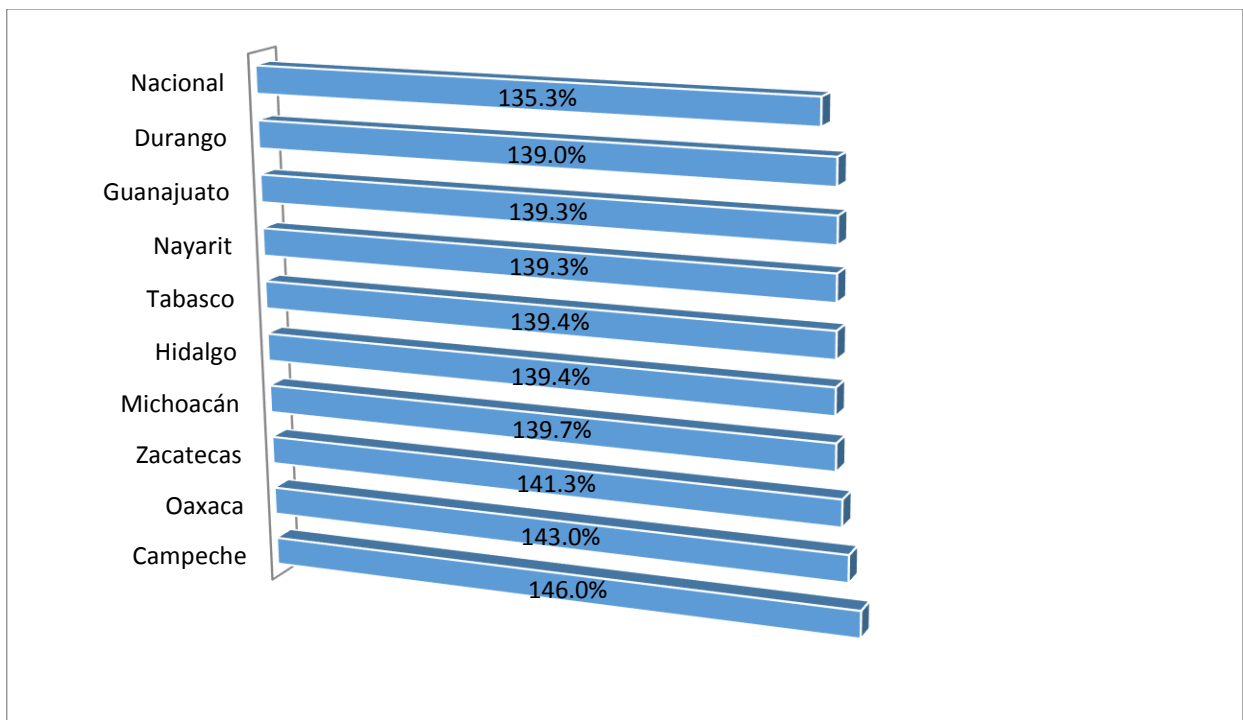
por la Ley Federal del Trabajo donde dicta “la propina es parte del salario de los trabajadores y los patrones no podrán reservarse ni tener participación en ellas”, estipulado en su artículo 346.

Sector restaurantero en Durango

El sector restaurantero en Durango representa una industria bien apreciada como se muestra en la figura 2.8.4 en la que podemos observar cómo en 2013 la relación entre el ingreso y el gasto, es decir, por cada 100 pesos de ingresos, cómo son repartidos en el pago de las remuneraciones y los gastos por el consumo de bienes y servicios, Durango ocupa el 9° lugar a nivel nacional con un ingreso-gasto de 139% incluso por encima del promedio nacional el cual representa el 135.3%.

Figura 2.8.4

Ingreso según indicador de principales 10 entidades federativas con datos del 2013



Fuente: INEGI Censos económicos (2014).

En 2013, según datos del censo económico, el sector restaurantero empleó 16,220 personas, de las cuales 11,151 fueron mujeres, de las cuales tuvieron participación en los siguientes sectores: los restaurantes con servicio de preparación de otro tipo de alimentos para llevar, con un 77.6%; seguido de los restaurantes con servicio de preparación de antojitos, con el 73.7% y los servicios de preparación de otros alimentos además en Durango 6,229 de 6,426 propietarios de restaurantes son mujeres.

Capítulo III

Marco organizacional

Antecedentes

Para la construcción del marco organizacional de esta propuesta de intervención profesional en la empresa Cortes Delux (nombre ficticio por respeto a la privacidad de la empresa intervenida), es necesario ubicarla como pequeña empresa, correspondiente al sector terciario, un negocio restaurantero que ofrece principalmente cortes de carne, comida casera, guarniciones y una amplia barra de bebidas nacionales e internacionales. Cortes Delux, principalmente está dirigido a un ambiente familiar, sin embargo, otro público a destacar han sido los empresarios, ejecutivos y foráneos entre otros, ya que este lugar es reconocido como ideal para reuniones sociales y de negocios.

Cortes Delux inicia en el año 2008, dirigido por un único dueño, dentro de las instalaciones de la Feria Nacional Durango (FENADU).

Esta empresa surge como un proyecto temporal, sin tener idea que de ahí podía iniciar un negocio completamente capaz de dar el servicio los 365 días del año y en un establecimiento formal en la ciudad de Durango.

Dentro de la FENADU, estuvo presente por 6 años seguidos (2008 al 2013), solo durante los meses de julio y agosto que son los establecidos para esa feria.

Al darse cuenta que se contaba con buenos proveedores, buena comida, buena sazón, y por conclusión un buen futuro, se empieza a trabajar con un proyecto formalizado, teniendo una visión más ambiciosa, más a futuro, esto con el apoyo de otro socio, y es aquí cuando deciden formar un proyecto pensado a largo plazo y no solo en temporadas del año, es decir fuera de la FENADU.

Cortes Delux conserva un estilo formal, pero sin dejar de lado el servicio personalizado, de hogar, buena sazón y un buen ambiente dentro de las instalaciones, decoración rústica y evidentemente una excelente comida.

La primera pregunta que se hicieron al iniciar con el proyecto fuera de la FENADU, fue que ubicación sería la más apropiada para el tipo de negocio que querían, y se pensó directamente en la avenida principal de Durango, pero en la parte del oriente para no llegar a ser un negocio de moda ubicado en el centro de la ciudad.

El intentar buscar una locación que les ayudara con el tipo de concepto que querían fue complicado, sin embargo, pudieron encontrar la locación que ahora tiene y que está ubicada en la Avenida 20 de noviembre al oriente de la ciudad de Durango, Dgo como lo muestra la figura 3.1.

Ubicación

Avenida 20 de noviembre oriente de la ciudad de Durango, Dgo.

Figura 3.1

Ubicación



Fuente: Google Maps (2020).

Se inició sin ningún tipo de estudio de mercadotecnia formal para ver si la ubicación era la adecuada, sin embargo, se observó el flujo de carros sobre dicha avenida, negocios aledaños y otros factores que se verían involucrados en el éxito del restaurante, y de esta manera se encontraron con la ubicación para Cortes Delux.

Cortes Delux abre sus puertas en su ubicación actual en octubre de 2013, sumando ya 13 años de experiencia tomando en cuenta los años dentro de la FENADU.

Misión y visión.

Formalmente no cuentan con una misión y visión definida

Valores

Los valores sobre los cuales se encuentra constituida la empresa son pasión, responsabilidad, honestidad, calidad y trabajo en equipo, los cuales se pueden apreciar a continuación en la figura 3.2.

3.2.

Figura 3.2

Valores de la empresa



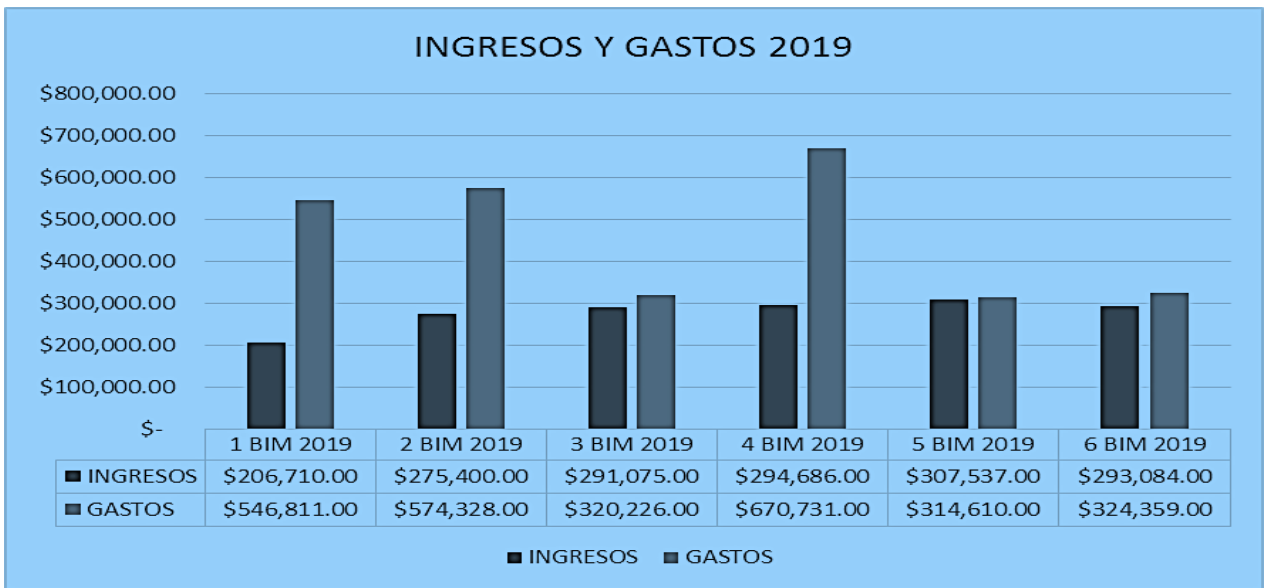
Fuente: Cortes Delux (2020)

Estructura organizacional

Cortes Delux es considerada una pequeña empresa ya que cuenta con una plantilla de 14 personas ubicadas en el área de producción y administración, y sus ingresos anuales ascienden a \$3,240,000.00 tomado como un aproximado, según la información verbal que se nos otorgó en cuanto a las ventas por día que se tiene, y en base a esta información se llevó a cabo una proyección aproximada de ingresos, sin embargo, los ingresos declarados ante la autoridad correspondiente se muestran en la figura 3.3, asendiendo a un total anual en el 2019 por \$ 1,668,492.00

Figura 3.3

Ingresos y gastos declarados 2019



Fuente: Elaboración propia.

El contribuyente se encuentra tributando en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) con una antigüedad de 1 año 6 meses a la fecha, teniendo ciertos beneficios muy atractivos como lo son la reducción de ISR en un porcentaje del 100% que disminuye de forma gradual 10% cada año

subsecuente. Para el IVA e IEPS también se aplica esta reducción, únicamente por las operaciones que realices con el público en general.

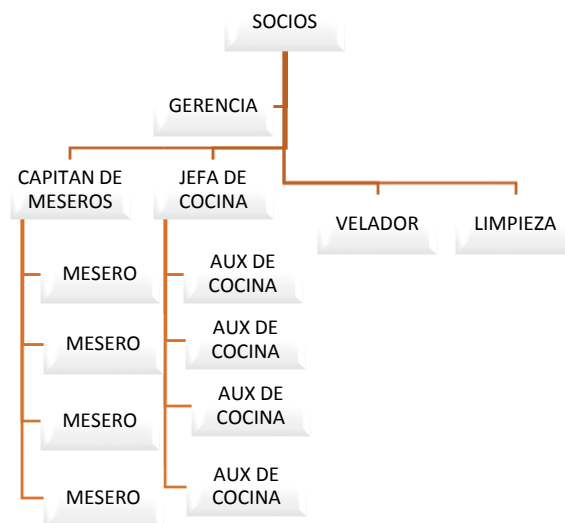
Actualmente en Cortes Delux no cuentan con un manual de organización previamente establecido, es por eso que el proceso de capacitación se va logrando conforme a las necesidades de la empresa y se trasmiten los conocimientos entre los mismos empleados, no dejando establecido una política de comportamiento, que permita estandarizar un proceso.

La plantilla en sí puede variar de acuerdo a temporadas de la empresa, pero en general trabajan con 2 gerentes en turno (uno por la tarde y otro en la noche) ,1 jefa de cocina, 4 cocineras, 4 meseros ,1 en barra, 1 velador y 1 persona de limpieza.

A continuación en la figura 3.4 se detalla el organigrama proporcionado por la empresa.

Figura 3.4

Organigrama



Fuente: Cortes Delux (2020)

Actividades por puesto

Gerente en turno

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la operatividad de los distintos departamentos.
- Determinar el tipo de servicios a ofrecer e implementar los procedimientos operativos pertinentes.
- Establecer estándares para el desempeño del personal y la atención al cliente, hacer seguimiento de su labor y mantener al dueño del establecimiento informado.
- Llevar el inventario y adquirir insumos, equipos y bebidas.
- Supervisar los métodos empleados en la preparación de los alimentos, las raciones servidas y la presentación de los platos.
- Monitorear los ingresos
- Crear un ambiente agradable tanto para el disfrute de los clientes, como para el del personal.
- Dirigir al personal del restaurante
- Realizar el corte diario.
- Facturar las ventas
- Ingresar al sistema gastos e ingresos para llevar un control.
- Atender las necesidades de los clientes.

- Hacer llegar el reporte de ventas diario a los socios.

Capitán de meseros

- Organizar a los meseros en su trabajo.
- Capacitar al equipo de meseros.
- Dar la bienvenida a los clientes, guiarlos a sus mesas de ser necesario y brindarles servicio una vez estén ubicados.
- Planificar y supervisar el servicio.
- Solicitar el pedido
- Servir platos y bebidas
- Cuidar de la calidad y del servicio
- Asegurar la satisfacción del cliente

Meseros

- Dar la bienvenida a los clientes, guiarlos a sus mesas de ser necesario y brindarles servicio una vez estén ubicados.
- Entregar y describir los menús y especiales del día.
- Tomar nota de los pedidos de alimentos y bebidas y entregar la comanda en la cocina o el bar para su preparación.
- Servir los alimentos y bebidas
- Entregar la cuenta de consumo y recibir su pago

- Retirar los platos y la cubertería de las mesas y limpiar y reordenar las mesas
- Limpiar y organizar el área de comedor

Jefa de cocina

- Gestionar el orden en la cocina, desde horarios, perfiles de colaboradores, posibles imprevistos, supervisar las actividades durante la hora de servicio, entre otras cosas.
- Control de los pedidos y del stock.
- Mantener las instalaciones y el buen uso de las mismas, así como de su maquinaria.
- Formar y aumentar el nivel de conocimiento de su equipo, capacitando al personal según los programas de alimentos y bebidas.
- Revisar y asegurarse de que se cumplan todas las normas de higiene y manipulación de alimentos.
- Verificar que los alimentos se están sirviendo bajo los estándares establecidos, procedimientos y normas.

Cocineras

- Preparar los ingredientes para consumir o cocinar p.ej., lavar, pelar, cortar y desengranar las frutas y las verduras y cortar la carne.
- Pesar, medir y mezclar ingredientes según las recetas.
- Regular la temperatura de hornos, parrillas, asadores y otros equipos de cocina.
- Condimentar y cocinar el alimento según las recetas, el criterio personal o la experiencia, utilizando una serie de métodos.

- Dividir el alimento en porciones y asegurarse de que está bien presentado.
- Entregar los platos a los camareros o servir a los clientes.

Velador

- Recorrer las zonas asignadas, vigilando que no haya irregularidades, anotando y avisando de cualquier anomalía periódicamente.
- Reportar de inmediato a quien corresponda las actividades que alteren el orden o atenten contra el área e instalaciones.
- Revisar el área asignada al iniciar su turno.
- Cuidar el orden y seguridad de áreas e instalaciones
- Encender y apagar las luces del interior y exterior de las instalaciones en su debido horario.
- Controlar el acceso o introducción de personas, vehículos, muebles y otros a las instalaciones.
- Verificar que ventanas, puertas y otros estén cerrados al finalizar la jornada
- Reportar anomalías que ocurren en los bienes, muebles o inmuebles, e instalaciones de su área.
- Rendir al final de la jornada un informe de los sucesos que acontecieron en su turno, así como comunicar verbalmente pendientes, órdenes recibidas, observaciones o eventos sucedidos.

Limpieza

- Limpiar suelos: realizando actividades tales como barrer, fregar, trapear etc.
- Limpiar muebles: desengrasado, limpieza de polvo por cada parte del mueble.
- Limpiar cristales: quitando el polvo y suciedad, así como gotas de lluvias, que pueda haber en ellos con productos especializados en cristales.
- Vaciar papeleras: siempre llevando a cabo tareas de reciclajes pertinentes.
- Reponer materiales: servilletas, papel higiénico, jabón de manos.
- Desinfectar todo tipo de superficies que puedan estar expuestas al uso diario o no.
- Desempolvar y limpiar el equipo de oficina o del área de trabajo.

Normatividad

Lo relacionado con alimentos existen otras disposiciones legales que se tienen que atender de acuerdo a la normatividad federal y estatal.

Entre estos reglamentos y leyes destacan los siguientes.

- Código de Comercio
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley del Seguro Social.
- Ley de Impuesto al Valor Agregado
- Ley de Impuesto sobre la Renta
- Código Fiscal de la Federación

Panorama general de la empresa respecto aportaciones de seguridad social

De acuerdo a la información cualitativa recabada en la empresa intervenida utilizando como herramienta las entrevistas a los propietarios, se obtuvo la siguiente información útil que podemos destacar para nuestro análisis en materia de aportaciones a la seguridad social:

La empresa empezó a tributar a partir del 1 de noviembre de 2018 dentro del título IV, capítulo II, sección II es decir dentro del régimen de incorporación fiscal y se integra por una plantilla total de catorce empleados, de los cuales tres gozan de sus derechos de inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

De la información de carácter cuantitativo obtenida mediante la solicitud de documentos digitales, encontramos que la empresa eroga un importe bimestral total de \$8,504.98 pesos para cubrir el pago referente a la seguridad social respecto a tres empleados y un socio.

Capítulo IV

Metodología

En el presente apartado se desarrollan los procesos y herramientas utilizadas, se describe el tipo de investigación y el método de análisis aplicado para el desarrollo del diagnóstico.

El objetivo de la intervención realizada, es conocer la empresa y desarrollar un análisis que permita detectar áreas de oportunidad, en base a las cuales se realizarán propuestas de mejora que se traducen en soluciones.

La metodología presentada utilizará un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) ya que de acuerdo a lo establecido por Sampieri (2014), en el enfoque cuantitativo se realiza la recolección de datos detectando problemáticas en base a la utilización de herramientas financieras y fiscales para su análisis, con el fin establecer pautas de comportamiento y determinar alternativas, bajo la

consideración de que la información financiera refleja la necesidad de medirse. Por otro lado, se utilizará la recolección y análisis de datos cualitativos a través de entrevistas, en las cuales se pretende revelar información adicional que se complemente con la información exacta basada en datos numéricos.

Cabe la necesidad de aclarar que, si bien es cierto que se maneja información cuantitativa y cualitativa, el enfoque mixto se ubica en un panorama preponderantemente cualitativo con un diseño de integración que permita definir el número de fases, el enfoque que tiene mayor peso o las funciones a cubrir.

La metodología que se maneja en el documento está guiada por el estándar de competencia EC0359 proporcionar servicios de consultoría a pequeñas y medianas empresas, que sirve como referente de evaluación para el desarrollo de consultorías a Pymes con el objetivo de realizar un diagnóstico general a la empresa para diseñar sistemas de mejora que permitan orientar su operación a resultados más eficientes, no solo desde el aspecto financiero sino también desde un enfoque fiscal.

Dentro de los elementos del estándar de competencia EC0359 se pueden encontrar las etapas que componen dicha metodología, y que se desarrollan en el mismo orden numérico que se muestran a continuación:

1. Acordar servicio de consultoría
2. Elaborar diagnóstico general de la empresa
3. Proponer sistema de mejora
4. Acompañar implantación
5. Cerrar servicio de consultoría

Los elementos que se considerarán en este proyecto de intervención profesional abarcarán hasta la tercera fase del estándar de competencia EC0359, en donde se propondrán sistemas de mejora basados en estrategias fiscales y financieras. Resulta importante destacar que en la intervención realizada se llega a la etapa de propuestas sin entrar al elemento cuatro, que es “acompañar a la implantación de mejora”, esto debido a su propósito académico limitado a proponer y no a la implementación.

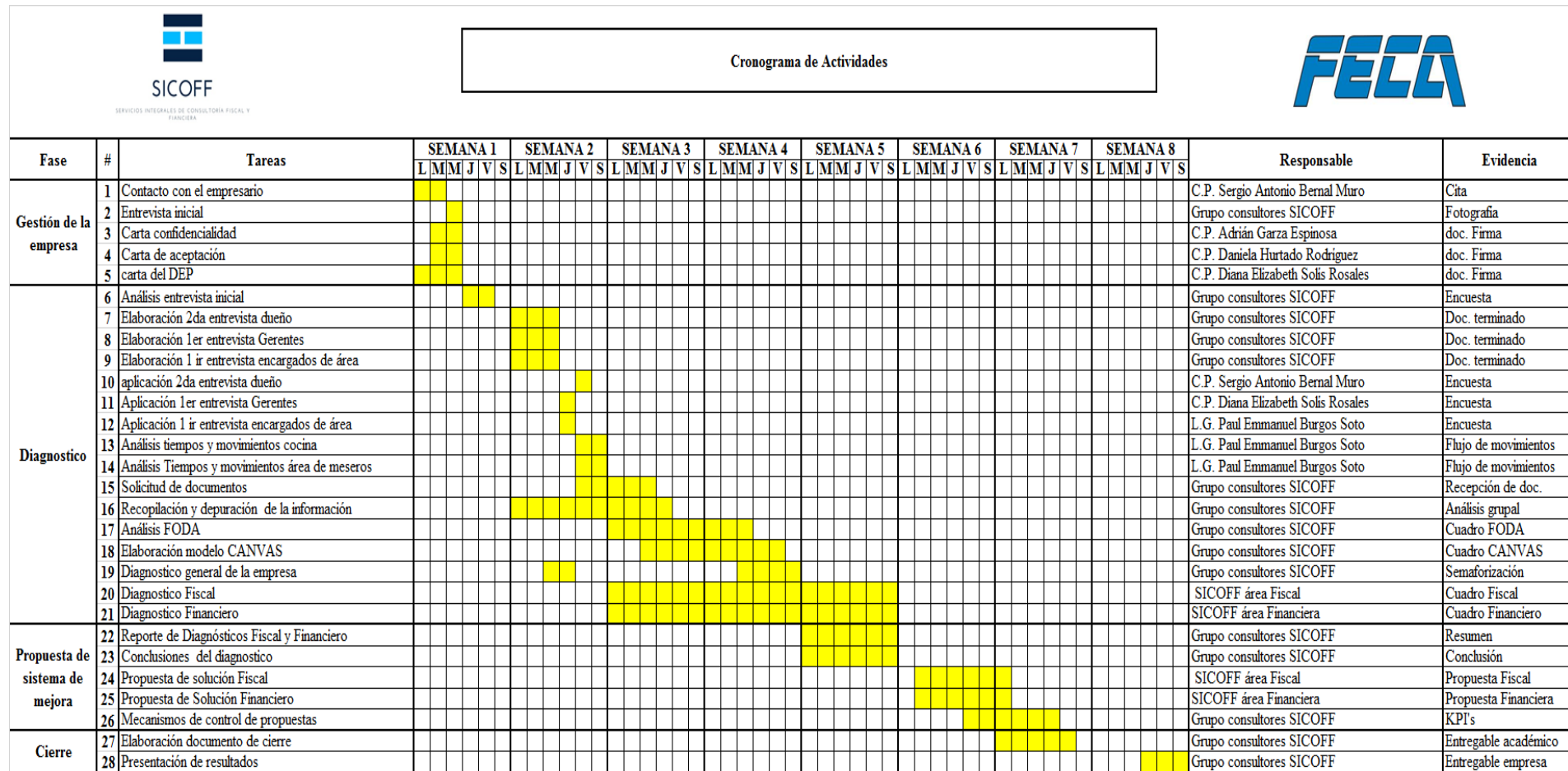
Acordar el servicio de consultoría a proporcionar

En esta primera etapa de la metodología el objetivo fue conseguir autorización por parte de la empresa local clasificada como pequeña o mediana de acuerdo a INEGI, que aceptará el servicio integral en materia fiscal y financiera sin ningún costo, a cambio de proporcionar información suficiente y clara de la empresa que permita diagnosticar y generar estrategias financieras y fiscales.

Para comenzar el proyecto de intervención, la planeación requirió ser precisa y organizada, y para lograr dicho objetivo, se propuso la elaboración de un cronograma como se muestra en la figura 4.1, con el fin de organizar las actividades de manera funcional de acuerdo a las semanas en las cuales se desarrollaría el programa permitiendo, cumplir los objetivos en tiempo.

Figura 4.1

Cronograma de actividades



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cronograma, durante el proceso se desarrolló de manera programada las etapas que contempla la norma, inicialmente se acordó el servicio de consultoría proporcionado, para esta etapa se realizó una primera reunión con el propietario de la empresa en la cual se planteó una primer entrevista de acercamiento (Ver anexo 1).

Se expuso ante el empresario los servicios profesionales a realizar y se resaltó el beneficio para la empresa en materia fiscal y financiera que este proyecto de intervención generaría, esto a fin de que se autorizara el inicio de la intervención profesional, en la cual se obtuvo como resultado deseado la autorización de manera formal plasmada en distintas cartas que a continuación se describen:

➤ **Carta de DEP FECA** (Ver Anexo 2).

Emitido por el responsable de la División de Estudios de Posgrado, menciona los alumnos y las matrículas de quienes desarrollaran el proyecto, esto a fin de proporcionar una certeza al empresario respecto a la identidad de quien estará recibiendo documentación y avale un fin meramente académico

➤ **Carta de aceptación** de la propuesta de intervención, elaborada por el equipo y firmada por el director de la empresa (Ver anexo 3)

➤ **Cartas de confidencialidad** firmada por cada integrante del equipo y entregada al director de la empresa (Ver anexo 4). En este se expresó básicamente no difundir información personal o de la empresa a un tercero, generando confianza para que el empresario pudiera aportarnos la documentación, teniendo la tranquilidad que no será difundida o se haga mal uso de ella.

Elaborar diagnóstico general de la empresa

Una vez acordada y agotada la primera etapa de la metodología que es el acuerdo de intervención profesional, se dio paso al segundo elemento o fase que consistió en la elaboración del diagnóstico de la empresa, dentro del cual fue necesaria la recolección de datos, análisis de la información y la evaluación de la información recolectada.

Para la parte de recolección de información, se acordaron los métodos para su desarrollo, que de acuerdo al enfoque de diseño metodológico, se incluyó de manera inicial la aplicación de entrevistas, a fin de conocer la estructura organizacional y jerárquica, dichas entrevistas permitieron obtener información cualitativa útil para analizar los aspectos tanto financieros como administrativos e ir dando forma a las estrategias, en este punto se llegó a conocer la estructura organizacional y la serie de procesos realizados en los departamentos, así como todo el personal que se involucra en las actividades, en los distintos niveles de la organización.

Las entrevistas se realizaron de manera personal y por medios digitales, esto derivado de la contingencia de salud derivada de la COVID 19, se tomaron todas las medidas preventivas necesarias para evitar un contagio, adecuando las entrevistas a una modalidad digital de manera que no sacrificó la calidad del proyecto de intervención profesional. (Ver anexos 5 y 6).

Es importante mencionar que los cuestionarios están basados en las encuestas ENAFIN y ENAPROCE 2019 realizadas por el INEGI, las cuales mostraron datos sobre el uso de servicios bancarios, fuentes de 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; de las micro, pequeñas y medianas empresas del país.

Una vez realizadas las entrevistas, se solicitó información necesaria para realizar un análisis fiscal y un análisis financiero, la información fue solicitada mediante un oficio de petición (Ver anexo 7).

Como parte de las herramientas de análisis, específicamente en lo referente a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa se utilizó la matriz FODA como instrumento de análisis de la información como se puede observar en la figura 4.2.

Figura 4.2

Análisis FODA

<p><i>FORTALEZAS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Consolidación en el mercado por los años de experiencia</i> • <i>Buena ubicación</i> • <i>Calidad Premium en cortes de carne</i> • <i>Instalaciones a la medida</i> • <i>Menú</i> • <i>Poca rotación del personal</i> • <i>Servicio a domicilio</i> • <i>No cuentan con pasivos</i> • <i>Amplio horario de servicio, así como apertura todo el año</i> • <i>Promociones cada semana</i> • <i>Música en vivo algunos días de la semana</i> • <i>Se cuenta con un sistema informático para registro de ventas, gastos y facturación</i> 	<p><i>DEBILIDADES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Falta una filosofía de la empresa (Misión, Visión, Valores)</i> • <i>No se cuenta con un organigrama, manual de organización, de perfiles, descripción de puestos y de reclutamiento y selección del personal, manuales de procesos</i> • <i>No se cuenta con planes de promoción de los empleados</i> • <i>No se elaboran presupuestos ni se establecen metas, ni planeación de ventas</i> • <i>Falta de controles internos en áreas de cocina, meseros, administrativo, almacén</i> • <i>La mayoría de los empleados no se encuentran dados de alta ante el IMSS</i> • <i>No se genera estados financieros</i>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>FO (MAXI-MAXI)</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Puede Incrementar ventas por e-comerse • Conseguir apoyos temporales por contingencia sanitaria • No existe un probable cambio en leyes tributarias • Conseguir software más eficientes • Cultura del consumo de carne • Crecimiento de la ciudad • Amplia gama de proveedores 	<p>Aumentar la cantidad de ventas por servicio a domicilio</p> <p>Establecimiento del know-how para apertura de franquicias</p> <p>Diseño de publicidad efectiva para el mercado potencial</p>	<p>DO (MINI-MAXI)</p> <p>Aprovechamiento del sistema para control de inventarios, costos, compras, punto de equilibrio, indicadores de desempeño, costo-beneficio</p> <p>Solicitar practicantes profesionales para la elaboración de manuales operativos, misión, visión, organigrama, manual de organización, descripción de puestos</p> <p>Realizar análisis periódicos de costo-beneficio de diferentes proveedores</p>
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fluctuación de costos • Establecimiento de nuevos restaurantes con especialidad en cortes de carne • Disminución de poder adquisitivo • Desaceleración de la economía • Restricciones por contingencia sanitaria • Migración de turismo empresarial • Disminución en turismo • Regulación más estricta para la industria restaurantera • Expuesto al Cambio climático 	<p>FA (MAXI-MINI)</p> <p>Mantener la buena ubicación para conservar la preferencia</p> <p>Acentuar la diferenciación con la competencia para mitigar la falta de comensales y la desaceleración de la economía</p> <p>Brindar capacitación de los programas computacionales ya existentes para análisis de costos y ventas</p>	<p>DA (MINI-MINI)</p> <p>Realizar un estudio completo en materia fiscal para no incurrir en discrepancia fiscal</p> <p>Realizar estandarización de procesos dentro de la empresa para generar información confiable y con posibilidad de reducir costos</p> <p>Realizar un análisis costo-beneficio sobre la posibilidad de incorporar a todo el personal al IMSS.</p>






<ul style="list-style-type: none">• Auditorias constante por Hacienda		Elaborar estados financieros periódicamente y el análisis por medio diferentes herramientas e indicadores de desempeño
-------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

De igual manera se utilizó otra herramienta de análisis denominada Modelo Canvas que se muestra en la figura 4.3, donde se visualizó de manera global los principales aspectos que involucran al negocio, así como su propuesta de valor, empleado para describir, diseñar y analizar modelos de negocio que le permitieron a una empresa crear y captar valor, su análisis se ve reflejado en nueve módulos que permiten detectar aspectos importantes que no solo se basan en lo que ingresa y egresa en la empresa, sino también en las actividades clave.

Figura 4.3

Modelo Canvas Carnes Delux

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<p>Proveedores claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de carnes • Proveedores de bebidas • Proveedores de verdura 	<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema informático • Instalaciones adecuadas • Servicios básicos • Procesos operativos y de producción • Recurso Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad Premium en cortes • Amplia gama de bebidas • Diversificación de productos • Imagen del establecimiento armonizado • Precios competitivos • Servicio a domicilio • Amplio horario de servicio • Buena ubicación • Música en vivo 	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directo • Vía telefónica • Medios electrónicos (Redes sociales, WhatsApp) 	<ul style="list-style-type: none"> • Familiar • Hombres y mujeres • Edad entre 25-55 • Poder socioeconómico medio-alto 

Fuente: Elaboración propia (2020).

La información que permitió la elaboración del Modelo de negocios Canvas se obtuvo de las entrevistas realizadas a distintos empleados de la empresa, destacando datos importantes que indican su propuesta de valor al mercado basado en un servicio personalizado.

Gran parte de la información estuvo basada en entrevistas, es decir tiene la característica de ser información cualitativa.

En cuanto a la información de carácter fiscal, los criterios de análisis fueron dictados por lo estipulado en la legislación fiscal vigente, que comprendió la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del IVA así como sus reglamentos, Código Fiscal, miscelánea fiscal, abarcando los criterios normativos y los no vinculativos, entre otras correspondientes al derecho federal común que se relacionen con nuestro análisis en esta materia.

Análisis y evaluación de la información

Criterio de análisis	Fuentes de información	Propósito del criterio de análisis	Comentarios por parte de la empresa	Valoración
¿Cuenta con un manual de organización y con indicadores de eficiencia operativa?	Entrevista	Saber si tienen plasmados los procesos específicos en cada actividad	No tenemos en si un manual impreso ni organigramas ni actividades de puesto, más bien todo se ha dado de acuerdo a las necesidades del negocio y tampoco indicadores	Realizar un manual de organización y de procedimientos

<p>¿Qué control se lleva de ingresos y gastos?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Conocer el control en el registro de ingresos y gastos</p>	<p>Un control en si no se lleva ya que los ingresos se van registrando al momento de tomar la orden en el sistema y por la noche lo notificamos a los socios pero no se lleva un control acumulativo por mes o semana (es solo diario), de los gastos. Como encargados nos dan la confianza de realizar las compras que consideremos necesarias para tener todo y de igual manera vamos registrando el ticket o facturas que tengamos en el sistema soft restaurant de igual manera se hace diario pero no se lleva un control detallado de gastos.</p>	<p>Establecer un control para el correcto registro de gastos e ingresos y tener la información relevante comparando diferentes periodos</p>
<p>¿Cómo responsables de restaurant conocen los estados financieros a fin de mes?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Saber que tan informados se encuentran los encargados en cuanto a las utilidades y finanzas del negocio</p>	<p>No, tal vez quienes tengan acceso a eso serían los socios.</p>	<p>Tener estados financieros mensuales y hacer juntas para ver los resultados con los socios y gerentes generales</p>

<p>¿Tienen metas de ingresos mensuales?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Saber si se llevan controles y metas en ingresos</p>	<p>No.</p>	<p>Establecer metas mensuales de ingresos y tener cierta recompensa para el equipo</p>
<p>¿Cuál es el producto que más ingresos genera y a que escala a comparación con los demás?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Conocimiento acerca de margen de utilidad en productos</p>	<p>Pues realmente a números exactos no lo sabríamos, pero pues son los cortes, y en fin de semana las parrilladas para las familias.</p>	<p>Hacer un costeo de productos</p>
<p>¿Cuál es el proceso de las compras quienes las realizan y cómo?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Conocimiento acerca de los procesos de compras</p>	<p>La jefa de cocina encarga en la mañana la fruta y verdura que necesita, de hecho, de las demás compras nosotros como encargado vamos hablándoles a los proveedores de carbón, de pollo, de camarón y vamos por ejemplo en la noche a realizar las compras a supermercados de abarrotes y lo que se necesite, a veces por las prisas compramos de urgencia en el Oxxo o tiendas de conveniencia cercanas.</p>	<p>Llevar un proceso de compras y control de autorización de compras previo a realizarlas</p>

¿Tienen crédito con los proveedores?	Entrevista	Conocer los créditos que se tienen con los proveedores	No, solamente con la frutería.	Solicitar crédito a los demás proveedores para un correcto flujo de efectivo
¿Conocen su punto de equilibrio?	Entrevista	Saber si se conoce el punto de equilibrio	Nosotros no, tal vez los socios sí.	Calcular punto de equilibrio
¿Tiene conocimiento del pago de las obligaciones fiscales como pago de impuestos, alta ante el IMSS etc.?	Entrevista	Conocer si tiene conocimiento de las obligaciones fiscales a las que están sujetos	No	Dar una capacitación a los socios y gerentes acerca de sus obligaciones fiscales
¿Se lleva algún proceso de control inventarios y cómo?	Entrevista	Conocer el control en inventarios	Se ha querido llevar un control con el mismo sistema de entradas y salidas, pero por el momento no se ha llevado a cabo ya que es muy difícil, se podría decir que lo único que se lleva inventariado son los cortes de carne, pero de ahí en mas no, ahora sí que estamos al pendiente de todo lo que se puede a nuestra manera.	Llevar un control en inventarios

¿Área de oportunidad que vean cómo encargados?	Entrevista	Conocer el punto de vista como encargados generales acerca de puntos a mejorar	Más control en los procesos, facturar más gastos que se pueden facturar y llevar un control de costos en los platillos, saber cuánto cuestan para de esta manera cuidar más el gasto.	Realizar constante evaluación y entrevistas a los gerentes sobre el funcionamiento del restaurante
¿Cuentan con un organigrama definido?	Entrevista	Conocer si tienen una línea de mando bien establecida y si esto causa conflicto	Sí, pero no de manera formal. Sabe la estructura y las líneas de autoridad sin embargo cuando se preguntó nuevamente si identifica un problema menciona la línea de mando	Elaboración de un organigrama institucional para tener plenamente definidos las áreas y puestos en la empresa
¿Cuentan con manual operativo?	Entrevista	Retroalimentar respecto a las complicaciones causadas por la ausencia de formalidades escritas	Considera la necesidad de tener uno	Elaboración de un manual de organización y procedimientos
¿Conoce el platillo y bebida con mayor costo beneficio?	Entrevista	Investigar si se tiene conocimiento en costos de bebidas y platillos	No se tiene en si el dato específico de la bebida ni de los platillos.	Realizar un sistema de costos para las bebidas y platillos
¿Tienen planeación de ventas?	Entrevista	Identificar estrategia de ventas directas o indirectas	No	Establecer metas mensuales de ingresos y tener cierta

				recompensa para el equipo
¿Alta ante IMSS?	Entrevista/Alta patronal	Conocer si los empleados tienen seguridad social	Deseable	Realizar la nómina de manera formal y emitir comprobantes fiscales a cada trabajador
¿Cotizan el total de su salario?	Entrevista/Alta patronal	Conocer de qué forma los empleados están dados de alta ante el IMSS	No se cotiza por el total de su salario	Realizar la nómina de manera formal y emitir comprobantes fiscales a cada trabajador
¿Cuenta con alta INFONAVIT?	Entrevista/Alta patronal	Conocer de qué forma los empleados cotizan en el INFONAVIT	No se cotiza por el total de su salario	Realizar la nómina de manera formal y emitir comprobantes fiscales a cada trabajador
¿Se pagan primas dominicales?	Entrevista	Conocer si el personal cuenta con la prestación de prima dominical	Desconocimiento del significado de prima dominical	Realizar la nómina de manera formal y emitir comprobantes fiscales a cada trabajador

¿Se paga participación en la utilidad de la empresa?	Entrevista	Conocer si el personal recibe PTU	No se pagan	Considerar la posibilidad de entregar PTU
¿Los ingresos reales son los declarados ante el SAT?	Declaraciones Bimestrales/Papeles de trabajo	Conocer si realmente se está declarando de manera correcta	Se identificó anomalía en las declaraciones pues las facturas no muestran gastos fijos por otro lado reflejan gastos variables o compra de insumos consumibles que pueden apreciarse como discrepancia, de igual manera no se declaran los ingresos reales.	Regularizar su situación fiscal restituyendo de manera esporádica los ingresos omitidos
¿Se cuenta con misión y visión?	Entrevista	Saber si existen objetivos y metas definidos sobre donde se está actualmente y a donde se quiere llegar	La empresa no cuenta con una misión y visión, establecida ni documentada	Elaboración de la misión, visión en un documento formal, dar a conocer a todos los niveles organizacionales
¿Conoce su ventaja competitiva respecto a su competencia?	Entrevista	Recolectar información para la elaboración del análisis FODA	La empresa tiene conocimiento sobre la competencia, la ventaja competitiva radica principalmente en la carne certificada, de excelente	Reforzar la información que conoce respecto de su competencia y ventaja

			<p>calidad, con precios accesibles. Ofreciendo el servicio en un horario amplio, todos los días del año.</p>	<p>competitiva, a través de estudios de mercado periódicos</p>
<p>¿Descripción de sus actividades generales?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Conocer las actividades específicas de su puesto</p>	<p>Como encargado general realizamos muchas tareas al mismo tiempo, como por ejemplo coordinar a los diferentes empleados en sus horarios, actividades etc. Así como comprar todo lo que sea necesario para el funcionamiento del negocio, facturar, hacer los cortes diarios y estar en caja, reportar al final del día cuanto se gastó y cuanto se vendió, estar en contacto con los proveedores para comprar los insumos y entre otras actividades.</p>	<p>Realizar un manual de descripción de puestos</p>

<p>¿Se les da capacitación a los empleados y de qué tipo?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Conocer el nivel de capacitación del personal</p>	<p>La capacitación se la da el jefe directo de su departamento o nosotros mismos como encargados, no es una capacitación formal por así decirlo, pero por ejemplo la encargada de cocina capacitara a una cocinera nueva y la va capacitando conforme van cocinando o preparando platillos.</p>	<p>Realizar un manual de organización y de procedimientos, así como políticas de reclutamiento, selección de personal, capacitación y evaluación del desempeño</p>
<p>¿Conocen los empleados la visión, misión, historia y cuál es la ventaja competitiva ante los demás?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Conocer si los empleados realmente saben la identidad de la organización</p>	<p>No realmente los que conocemos la historia por ejemplo somos gente muy allegada a los socios o que hemos mantenido una relación de amistad con ellos, pero por ejemplo los demás empleados no a conocen, creo que si falta un poco de identidad dentro del personal con la empresa. La misión y visión no la tenemos exactamente estructurada</p>	<p>Elaboración de la misión, visión en un documento formal, dar a conocer a todos los niveles organizacionales</p>

<p>¿Quiénes son su competencia directa y por qué?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Saber si se tiene conocimiento actualizado de su competencia y cual es</p>	<p>No nos enfocamos en tener una competencia directa, nuestra principal competencia seremos nosotros siempre ya que no nos consideramos como un restaurant de moda si no en ofrecer calidad a nuestros clientes que muchos son ya clientes fieles que llevan años con nosotros.</p>	<p>Tener un monitoreo constante sobre la competencia</p>
-------------------------------------------------------	-------------------	-------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

<p>¿Cuál es la dinámica en los cortes diarios y quienes los realizan?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Conocer la manera de administrar y llevar el control de las finanzas</p>	<p>Los que manejamos la caja somos solamente los encargados en este caso 2 personas uno por la tarde y la otra persona en la noche, utilizamos un sistema de venta en el que facturamos metemos venta gastos etc. Se llama soft restaurant, la dinámica consiste en que la encargada de en la tarde va metiendo todas las ventas facturadas o no, y si se compró algo metemos las compras para al final tener un tipo arqueo de caja que nos tiene que cuadrar con el efectivo que tengamos, al finalizar el turno entregamos ese corte al encargado de en la noche y el hace lo mismo al finalizar el día, este ticket de compras y ventas lo mandamos por fotografía a los socios y si hay dudad ellos nos dicen .Y al día siguiente empezamos con el corte del día anterior.</p>	<p>Establecer un procedimiento y un papel de trabajo para los cierres diarios</p>
---------------------------------------------------------------------------	-------------------	-----------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

<p>¿Qué hacen con los cortes, se depositan se guardan?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Cuál es el procedimiento de los ingresos diarios</p>	<p>Cuando vienen los socios se llevan una cantidad de dinero y si se deposita a una cuenta de la cual también usamos esa tarjeta para hacer comprar en los supermercados directamente.</p>	<p>Hacer depósitos diarios a la cuenta bancaria para llevar un correcto control de estos mismos</p>
<p>¿Cómo se lleva la contabilidad en el negocio?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Conocer el método de contabilizar su información.</p>	<p>El que tiene el control directo con el contador son los socios, pero nosotros solo facturamos y pedimos factura de nuestros gastos, de ahí en mas no sabemos cómo se lleve la contabilidad.</p>	<p>Llevar un sistema de contabilidad</p>
<p>¿Cuentan con caja chica y como es su manejo?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Conocimiento acerca de los gastos a través de una caja chica</p>	<p>Pues la caja chica seria lo que va ingresando de ventas, y ese dinero lo usamos para comprar cosas. Y como les decía nosotros como encargados somos los únicos que tienen accesos a ese dinero y claro los socios.</p>	<p>Tener una caja chica y hacer la reposición de gastos cuando estén autorizados</p>
<p>¿Sus ingresos se facturan y a que tasa?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Tener conocimiento fiscal de sus ingresos</p>	<p>Facturamos solamente los que nos piden factura y es al 16%. No tenemos conocimiento si el contador facture otra cosa.</p>	<p>Hacer 1 factura global por día</p>

<p>¿Piden factura de sus gastos y a que tasa de IVA son?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Conocer si se está aprovechando al máximo la facturación a cargo de sus proveedores</p>	<p>Si se pide a los proveedores que normalmente se les compra como son frutería, CITY club, entre otros y dependiendo algunas compras son al 16 y otras al 0, pero creemos que si hay muchas cosas que no se están facturando como son el carbón, el pollo, el camarón, los gastos urgentes, el agua, la cerveza depende porque hemos tenido problemas con la patente.</p>	<p>Buscar opciones de proveedores que facturen</p>
<p>¿Quién lleva la nómina y como se hace?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Procedimiento en los pagos de nómina al personal</p>	<p>Nosotros mismos como encargados llevamos un control de días trabajados de los empleados e incidencia se paga por semana o por quincena a otras personas, y nosotros lo pagamos en un sobrecito a cada quien, de registros contables no llevamos nada. Asegurados solo se encuentran 3 personas que son los que llevan más antigüedad que somos un</p>	<p>Realizar la nómina de manera formal y emitir comprobantes fiscales a cada trabajador</p>

			encargado la jefa de cocina y el velador.	
¿Manejan crédito con alguno de sus clientes?	Entrevista	Conocer el tipo de clientes que se tiene	No	Estudiar la opción de créditos para empresas
¿Manejan promociones y cuáles son?	Entrevista	Conocer si se tiene alguna promoción en los alimentos	Si tenemos la arrachera al 2x1 los lunes, y ahorita con el tema de la contingencia lo estamos poniendo en esta temporada.	Costear las promociones y el margen de utilidad antes de ofrecerlas
¿En su opinión como considera el proceso administrativo?	Entrevista	Conocer el punto de vista como encargados generales acerca del funcionamiento del negocio	Es bueno hasta cierto punto, ya que como encargados conocemos ya todo el manejo del restaurant y ya no es difícil llevar a cabo el día a día del restaurant.	Llevar a cabo más controles administrativos para tener una correcta información para la futura toma de decisiones

¿Está definida la autoridad y responsabilidad?	Entrevista	Conocer alcance del organigrama no formalizado	Sabe las líneas de autoridad y actividades competentes a cada área, pero no se está documentado	Elaboración de un organigrama institucional para tener plenamente definidos las áreas y puestos en la empresa
¿Conoce la misión y visión de la empresa? (objetivo)	Entrevista	Saber el alcance de la misión y visión del empresario a pesar de no tenerlas establecidas de manera formal	La empresa cuenta con una misión y visión establecida mas no documentada, además la búsqueda de ejecución de la visión se encuentra abandonada	Elaboración de la misión, visión en un documento formal, dar a conocer a todos los niveles organizacionales
¿Cuál es el producto más vendido?	Entrevista	Saber si el operativo genera estrategias para cubrir la demanda	Cortes, parrilladas, tacos. Meramente el giro	Llevar un control de platillos vendidos.
¿Cuenta con un sistema de auto mejora constante?	Entrevista	Conocer si buscan la mejora constante	Aprender cada día mejorando el servicio con experiencia	Elaborar un sistema que permita transmitir e incentivar la auto mejora
¿Se capacita al personal	Entrevista	Conocer el nivel de capacitación del personal	Se capacita y se observa	Realizar un manual de organización y de

				procedimientos, así como políticas de reclutamiento, selección de personal, capacitación y evaluación del desempeño
¿Se pagan horas extra?	Entrevista	Conocer si el personal recibe pagos por horas extras	No tiene establecido un sistema de horas extras	Realizar un esquema de horarios y horas extra autorizadas

¿Se tiene identificado el mercado al que se dirigen?	Entrevista	Saber si la empresa conoce el mercado al que se dirige y recolectar información para la elaboración del análisis FODA	La empresa identifica de manera clara el mercado al que se dirige principalmente, el cual es Hombres y mujeres en su mayoría personas de 25 a 55 años.	Analizar el mercado actual y potencial
------------------------------------------------------	------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------

<p>¿Qué personal esta su cargo y que actividades desempeña?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Conocer la plantilla de trabajadores y sus funciones.</p>	<p>Contamos con una pequeña plantilla de empleados y aunque no es fija procuramos que siempre sean el mismo número de personas por departamento. Serían la jefa de cocina con 5 cocineras, 1 capitán de meseros con 3 meseros, 1 velador, 1 persona de limpieza y 2 encargados, en total actualmente somos 14 empleados. Las actividades son las que normalmente harían en su puesto, pero por ejemplo la encargada de cocina es la que pide a la frutería en la mañana cuando recién llega y checa que le hace falta, de ahí en más todos los demás hacen lo relacionado a su trabajo.</p>	<p>Realizar un manual de descripción de puestos para llegar a una correcta capacitación</p>
-----------------------------------------------------------------	-------------------	--------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

<p>¿Cómo es el ambiente laboral?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Conocer el ambiente dentro de la organización y sus afectaciones</p>	<p>Pues como en todos lados de repente hay chismes o problemas porque uno trabaja más que otro, pero de ahí en más es un ambiente bueno, de rotación ya llegamos un punto donde estamos estables, las personas con más antigüedad somos nosotros como encargados llevamos 7 años el velador y los demás por ejemplo la encargada de cocina ya lleva 3 años y los demás pues son relativamente nuevos.</p>	<p>Realizar entrevistas para conocer el ambiente laboral a los empleados constantemente</p>
<p>¿Cuál es el proceso de facturación y quien lo realiza?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Conocer el proceso de facturación fiscal</p>	<p>En el mismo sistema de soft restaurant tiene la opción de facturar, esto lo hacemos si el cliente pide factura y el proceso lo hace el mismo encargado en turno.</p>	<p>Revisión de facturas periódicamente</p>
<p>¿Tienen contacto directo con los socios?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Conocer el tipo de relación que se tiene con los socios laboralmente hablando</p>	<p>Sí, estamos en contacto casi a diario por teléfono y aparte ellos vienen al negocio en el transcurso del día casi todos los días.</p>	<p>Establecer juntas formales periódicamente.</p>

¿La empresa cuenta con un sistema para administrar la pérdida de recursos humanos?	Entrevista	Conocer sobre el método de selección de personal	No se tiene diseñado, no se piensa en diseñar sin embargo tienen una línea bien definida y con responsabilidad compartida al sector estudiantil universitario que ha arrojado buenos resultados.	Realizar un manual de organización y de procedimientos, así como políticas de reclutamiento, selección de personal, capacitación y evaluación del desempeño
¿Se proporciona los instrumentos para el trabajo?	Entrevista	Conocer si el personal cuenta con los instrumentos para llevar a cabo su trabajo	Si se proporcionan	Sin recomendación
¿Cuentan con sindicato?	Entrevista	Conocer si los empleados se encuentran afiliados a un sindicato	No	Sin recomendación
¿Cuentan con vacaciones?	Entrevista	Conocer si el personal cuenta con la prestación de vacaciones	Las establecidas en ley	Sin recomendación
¿Se tiene conocimiento sobre la satisfacción del cliente?	Entrevista	Conocer la satisfacción y opinión del cliente en cuanto al servicio ofrecido	si se realiza una encuesta de satisfacción todos los clientes la cual es entregada al momento de llevar la cuenta	Sin recomendación

<p>¿Conoce su ventaja competitiva respecto a su competencia?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Recolectar información para la elaboración del análisis FODA</p>	<p>La empresa tiene conocimiento sobre la competencia, la ventaja competitiva radica principalmente en la carne certificada, de excelente calidad, con precios accesibles. Ofreciendo el servicio en un horario amplio, todos los días del año.</p>	<p>Sin recomendación</p>
------------------------------------------------------------------	-------------------	---------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------

Resultados del diagnóstico

Acorde a la información arrojada por las herramientas de análisis, se determinó que los siguientes puntos impactan de manera negativa a la empresa:

1. La empresa no cuenta con un costeo formal en sus productos, por lo que desconoce si los productos generan utilidad e incluso pérdida con el cambio constante del precio en los insumos.
2. La empresa no conoce cuanto es el mínimo que tiene que vender para no perder, es decir hay una falta de conocimiento en su punto de equilibrio.
3. No se lleva un control apropiado en el registro de los ingresos que genera la empresa, ni de los gastos en que incurre la misma, se llevan parcialmente en el sistema, se realiza por día, sin embargo, no se realizan de manera acumulativa por semana o mes lo cual origina un desconocimiento derivado de la falta de control del flujo de efectivo.
4. No se lleva ningún tipo de control formal de inventarios en la materia prima, tampoco se establece un control de entradas y salidas de la misma.
5. Se está dado de alta ante el IMSS como patrón, sin embargo, solo se tiene algunos trabajadores asegurados siendo estos los de mayor antigüedad, corriendo un riesgo la empresa por la falta de afiliación del total de la plantilla laboral.
6. No se cumple con las obligaciones relativas a la afiliación al INFONAVIT en doce empleados de los integrantes de su plantilla laboral.
7. No cumple con la normatividad fiscal en materia de emisión de comprobantes digitales, en lo referente a la nómina de la empresa para parte de la plantilla laboral.
8. No se cuenta con ningún tipo de manual de organización, el cual proporcione información detallada sobre el organigrama de la empresa, descripción de puestos ni actividades a

desempeñar de cada uno, tampoco cuenta con una filosofía definida en cuanto a misión y visión. Dicha información recolectada fue basándonos en las tareas habituales de cada puesto, mas no estipuladas en un documento formal emitido por la empresa.

9. No se tiene establecido en un manual de procesos las políticas de compras, manejo y control de insumos, así como condiciones de compra, precios, elección de proveedores y niveles óptimos de compra.
10. Falta de procesos establecidos para un correcto y confiable corte de caja al finalizar el día, así como falta de papeles de trabajo para poder llevar un control de los ingresos diarios registrados dentro de la empresa y poder hacer comparaciones entre periodos.
11. No cuentan con una contabilidad a disposición de los socios para el correcto análisis de la información y una buena toma de decisiones para la organización.
12. No se cuenta con fondo fijo de caja chica para el pago de los gastos en efectivo, ni se lleva a cabo algún proceso previo de autorización de los mismos al hacer alguna reposición de dinero.
13. Se identificó anormalidad en las declaraciones definitivas bimestrales de Impuesto Sobre la Renta e Impuesto al Valor Agregado debido a que las facturas recibidas correspondientes a gastos son superiores por una cantidad considerable a los ingresos declarados lo cual puede presumirse como discrepancia fiscal.
14. La función primordial de los estados financieros es conocer la situación actual de la empresa en un periodo determinado, y con ello tener la información necesaria para la toma de decisiones. Al realizar el análisis de la información brindada por la empresa se determinó que no se elabora estados financieros, lo que se sugiere la realización de los mismos para optimizar el funcionamiento de la organización

15. Se ha detectado que la empresa no realiza el cálculo, análisis e interpretación de indicadores o razones financieras, tampoco indicadores operativos (KPI's).

Alternativas de solución

En base al diagnóstico mencionado, nos enfocamos en los puntos clave considerados de mayor relevancia que pueden impactar en el óptimo funcionamiento fiscal y financiero de la organización, por lo cual fueron evaluadas las alternativas de solución (Ver anexo 8) en base a su costo, tiempo, tecnología e insumos, para posteriormente diseñar las siguientes estrategias:

Elaboración de estados financieros y análisis

Derivado del proceso de solicitud de información se detectó que existen pocos registros de datos financieros confiables y oportunos, por lo tanto, no se generan estados financieros, los cuales son indispensables para la toma de decisiones.

La recomendación está enfocada para mejorar el desempeño de la empresa por medio de elaboración e interpretación de estados financieros que nos proporcionaran un panorama general de la situación financiera y económica de la organización, ayudando a enfrentar los cambios que pudiera experimentar la misma a través del tiempo, disminuir el riesgo en actividades y nuevas inversiones, dichos documentos proporcionarán información estructurada, esta información ayuda a las personas al mando de la empresa a tomar decisiones oportunas y disminuir las decisiones sin fundamento lo cual pudiera significar pérdidas para la empresa.

Cálculo de razones financieras

Se propone el cálculo mensual de las razones financieras de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad, las cuales habrán de determinarse en una hoja de cálculo de Excel en el que se concentrarán los datos históricos por mes a fin de realizar un comparativo del

comportamiento de estos a lo largo del ejercicio y entre los diferentes periodos contables de la empresa.

Reestructura patrimonial para reducir el riesgo fiscal por discrepancia.

Si bien como régimen de incorporación fiscal RIF, se está cumpliendo con las obligaciones como lo son presentar sus declaraciones bimestrales en tiempo, hacer facturación a público en general y comprobación de gastos a través de facturas con los requisitos solicitados por la autoridad, se hace la observación que no es suficiente con solo cumplir dichas obligaciones, ya que como resultado anual en 2019 se muestra una diferencia entre gastos e ingresos superior a un millón de pesos la cual puede ser cuestionada por la autoridad, presumiendo discrepancia fiscal.

La problemática expuesta conlleva a comprobar la procedencia ante la autoridad fiscal de los recursos para seguir solventando una organización en la cual se han tenido pérdidas considerables durante un ejercicio fiscal completo, por lo cual se recomienda utilizar la donación entre el socio y el contribuyente con alta ante el SAT aprovechando el parentesco en línea recta para justificar de esa manera la solvencia que se tiene en los gastos registrados anualmente y que dicha donación justifique la procedencia de los recursos para el continuo funcionamiento de la organización.

Simetría de ingresos manifestados en relación a los estados de cuenta

Existe diferencia entre los ingresos plasmados en los estados de cuenta y los ingresos manifestados en las declaraciones bimestrales, por lo que estos ingresos son ineludibles por estar registrados formalmente por la institución bancaria, misma que está obligada a proporcionar información a las autoridades fiscales, por lo cual es un requerimiento mínimo para empatar los ingresos manifestados a estos registros por lo que se sugiere realizar declaraciones complementaria con objeto de evitar la presunción de ingresos y delito de defraudación fiscal.

Objetivo de presentar propuestas de mejora que se desprende del pago de contingencias por aportaciones a la seguridad social

La responsabilidad por un accidente laboral siempre está presente desde el momento en que se inició la relación laboral, la empresa intervenida tiene una visión futura de crecimiento mediante el modelo de franquicias, la formalidad laboral le otorgara más certeza jurídica para venderse ante un mercado de personas que esperan tener un modelo de negocio, es por eso el que eligió este tema, con el objetivo de contribuir a la mejora sobre los planes futuros de la empresa.

No solo hablamos de la responsabilidad de un accidente, sino de una responsabilidad que va más allá de poder ser demandado por no haber pagados esas cuotas en nuestro momento y tener que responder por ellas, o algún otro problema por las múltiples circunstancias que la empresa se pueda enfrentar.

El costo del servicio médico que otorgaría el Instituto Mexicano del Seguro Social en dado caso de accidente laboral es muy alto, por lo que podría poner en riesgo las finanzas de la empresa, en el anexo 9 se muestran los costos de consulta y hospitalización, más a esto habrá que calcular las multas a las que la empresa se haría acreedora.

Sería muy inexacto señalar una cifra específica para poder ejemplificar, ya que los importes que la empresa tendría que responder podrían ser muy mínimos, hasta aquellos en la empresa tendría que vender activos para responder por algún riesgo.

Para que la empresa se encuentre fuera de riesgo de responder por un capital constitutivo financado por el Instituto Mexicano del Seguro social, por algún riesgo de trabajo por el personal no afiliado, debe de cubrir los importes que a continuación se especifican en la figura 4.4, considerando la prima de riesgo de trabajo actual del negocio de 1.13065 y tomando como salario

base de cotización 128.79, como lo viene manejando la empresa para el personal operativo que tiene asegurado en año 2020, cuando se realizó el trabajo de intervención

Figura 4.4

Cálculo de aportaciones a seguridad social

Salario Base de Cotización (diario):	\$128.79		
Días cotizados en el bimestre:	61		
Prima de Riesgo de Trabajo (%):	1.13065		
Concepto	Cuota Patronal	Cuota Obrera	Suma
Cuota Fija	\$1,081.13	\$0.00	\$1,081.13
Excedente 3 SMGDF	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Prestaciones en Dinero	\$54.99	\$19.64	\$74.63
Gastos Médicos Pensionados (Artículo 25)	\$82.49	\$29.46	\$111.95
Riesgo de Trabajo	\$88.83	\$0.00	\$88.83
Invalidez y Vida	\$137.48	\$49.10	\$186.58
Guarderías y Prestaciones Sociales	\$78.56	\$0.00	\$78.56
Retiro	\$157.12	\$0.00	\$157.12
Cesantía en Edad Avanzada y Vejez	\$247.47	\$88.38	\$335.85
INFONAVIT	\$392.81	\$0.00	\$392.81
Total a pagar bimestral	\$2,320.88	\$186.58	\$2,507.46

Fuente: Calculadora RISS Instituto Mexicano del Seguro Social.

El suprimir el riesgo actual de la empresa costaría un importe bimestral extra por \$27,582.06 por la afiliación de los once empleados pendientes de inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro social.

En base a lo anterior se puede mostrar que el costo por cubrir las aportaciones de seguridad social de los 14 empleado que conforman la plantilla laboral asciende a un importe bimestral de \$35,104.44 con el cual suprimimos por completo el riesgo de una responsabilidad fincada por un capital constitutivo en materia del seguro social.

Este costo pasa a ser muy elevado, de acuerdo a nuestras entrevistas con el propietario es una cifra que la empresa si estaría en capacidades de cubrir, sería un importe menos a los bolsillo de los empresarios, pero terminarían con un riesgo económico incierto en él puede caer.

Propuestas estratégicas y sus beneficios en el pago de aportaciones a la seguridad social

El primer punto a considerar es la afiliación formal de su propio personal ya que no haya cotizado durante veinticuatro meses previos, con eso poder obtener el beneficio establecido en el decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 8 de abril del 2014 por el que se otorgan estímulos para promover la incorporación a la seguridad social.

Si el personal pendiente de afiliación no ha cotizado durante 24 meses previos a la afiliación se cumple con los supuestos estipulados en dicho decreto, se puede obtener un subsidio otorgado por el gobierno federal por un periodo de diez años disminuyendo 50% de las aportaciones durante los dos primeros años, restando un diez por ciento cada dos años hasta llegar a cero. Por lo que si el personal al momento de afiliarlo cae en los supuestos se puede obtener el siguiente beneficio expresado en pesos:

La empresa el primero de noviembre de 2020 cumple su tercer año de operación tributando en el régimen de incorporación fiscal por lo que hasta esa fecha se obtendría el cincuenta por ciento de beneficio como se muestra en la figura 4.5, considerando que a la fecha de la elaboración de este proyecto el año 2020 va avanzado, se muestra en la figura 4.6 el beneficio que se obtendría con un estímulo del 40% para el periodo de noviembre 2020 a noviembre de 2022

Figura 4.5

Beneficio bimestral hasta noviembre 2020

Salario Base de Cotización (diario):	\$128.79		
Días cotizados en el bimestre:	61		
Prima de Riesgo de Trabajo (%):	1.13065		
Concepto	Cuota Patronal	Cuota Obrera	Suma
Total a pagar bimestral	\$2,320.88	\$186.58	\$2,507.46
Total a pagar con estímulo	\$1,160.44	\$93.29	\$1,253.73
Número de trabajadores	11		
Beneficio bimestral antes de noviembre 2020	\$12,764.84		

Fuente: Elaboración propia (2020).**Figura 4.6**

Beneficio bimestral noviembre 2020 a noviembre de 2022

Salario Base de Cotización (diario):	\$128.79		
Días cotizados en el bimestre:	61		
Prima de Riesgo de Trabajo (%):	1.13065		
Concepto	Cuota Patronal	Cuota Obrera	Suma
Total a pagar bimestral	\$2,320.88	\$186.58	\$2,507.46
Total pagar con estímulo	\$1,392.53	\$93.29	\$1,253.73
Número de trabajadores	11		
Beneficio bimestral noviembre 2020 a noviembre 2022	\$15,317.83		

Fuente: Elaboración propia (2020).

Nuestro segundo punto es reestructurar los importes pagados por salarios a los trabajadores a fin de que la empresa pueda cubrir el costo de la inscripción del trabajador ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, contemplando pagar el salario mínimo de manera real, de modo que dicha reestructuración apoye en cubrir el pago y así omitir el riesgo de responsabilidad ante un capital constitutivo fincado.

A continuación, en la figura 4.7 se ejemplifica el beneficio de la reestructuración de los sueldos a salarios mínimos, mostrando como ejemplo el salario real de uno de los empleados.

Figura 4.7

Reestructura salarios mínimos

Concepto	Importe
Salario mínimo informal semanal	\$1,100.00
Salario base de cotización	\$901.53
Diferencia entre salario informal y formal	\$198.47
Diferencia entre salario informal y formal bimestral	\$1,587.76
Total pago seguridad social con estímulo	\$1,160.44
Diferencia entre reestructura bimestral y pago seguridad social a favor	\$427.32

Fuente: Elaboración propia (2020).

Según lo expresado en esta tabla, se puede apreciar la viabilidad de la reestructuración a fin de que la empresa se pueda apoyar en esta herramienta para lograr cubrir el pago de las cuotas de seguridad social y suprimir el riesgo de un capital constitutivo.

Dentro de este segundo plan, el beneficio para los trabajadores y patrones es mayor, por lo que la reestructura pudiera ser bien vista a favor de ellos y sus familias, ya que dentro de las entrevistas al personal ellos manifestaron su deseo por estar afiliados al IMSS.

El tercer beneficio fiscal se obtiene al formalizar a los empleados en nómina, ya que las erogaciones que actualmente realiza la empresa en los sueldos del personal no afiliado al Instituto

Mexicano del Seguro Social son de manera informal y carecen de requisitos para la deducibilidad por lo que al adoptar esta formalidad se podrá los importes estipulados en la figura 4.8, que se contemplarían como deducciones autorizadas, según el artículo 111 sexto párrafo de la ley del Impuesto Sobre la Renta, las cuales por ende vienen a disminuir la tasa impositiva del artículo 111 para el cálculo del impuesto sobre la renta (Ley del Impuesto Sobre la Renta , 2019 p.136).

Figura 4.8

Deducción bimestral por once trabajadores en la formalidad.

Concepto	Importe
Sueldo formal semanal	\$901.53
Sueldo formal bimestral	\$7,212.24
Deducción bimestral por nomina once trabajadores afiliados	\$79,334.64

Fuente: Elaboración propia.

Todo esto permitirá poder declarar más ingresos y de esa manera ser más atractiva para las personas que se puedan interesar en la franquicia, ya que el ingreso formal será determinante para la toma de decisiones de un posible franquiciatario.

Plan de implantación

Se plantean seis fases de la implementación que permiten llevar a cabo la planeación para poner en función las acciones que nos permitan un beneficio.

La primera fase contempla la asesoría a los empresarios en materia de seguridad social a fin de que ellos comprendan el riesgo al que se expone la empresa, y esto les aporte elementos para la toma de decisiones, basadas en conocimientos de la legislación en la materia de seguridad social.

Dentro de la segunda fase se contempla una entrevista con cada uno de los empleados a fin de recabar información necesaria para platicar el ajuste de sueldos que tendrán, así como conocer de manera personal los antecedentes de cotizaciones para lograr visualizar un plan a seguir orientado a obtener los beneficios de decreto.

La tercera fase considera la planeación alusiva a la reestructuración de los sueldos y las políticas sobre los criterios de contratación de personal con el objetivo de establecer un estándar en el perfil de los aspirantes a nuevo ingreso, así como determinar los tiempos en que el trabajador de nuevo ingreso se incorpora a la empresa posterior a su afiliación ante el Instituto Mexicano del Seguro Social a fin de reducir el riesgo de que se le pueda fincar a la empresa un capital constitutivo.

Dentro de la fase cuatro se acuerdan con los empleados las reestructuraciones de sueldos, se trata de negociar de modo que tanto la empresa como los empleados salgan beneficiados, con este nuevo acuerdo salarial.

La quinta fase consiste en solicitar y recibir todos los documentos necesarios para afiliación ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, así como los la cédula de identificación fiscal para proceder con la posterioridad con el timbrado de la nómina, para de esta forma obtener el tercer beneficio que consiste en formalizar la nómina para efectos de considerarla una deducción autorizada para efectos de ISR.

La sexta y última fase consiste en formalizar la inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social por medio de los medios electrónicos, para de esta forma eliminar los riesgos por la omisión de aportaciones a la seguridad social.

Todas estas fases se pueden apreciar en la figura 4.9.

Figura 4.9

Cronograma de actividades para implementación de la propuesta.

Cronograma de Actividades												
Fase	#	Tareas	SEMANA 1				SEMANA 2				Responsable	Objetivo
			L	M	J	V	L	M	J	V		
1	1	ASESORIA A EMPRESARIOS									Profesional Contador Publico	Concientizar
2	2	Entrevistas a empleados									Propietarios	Recabar información
3	3	Planeación y acuerdos sobre políticas									Propietarios	estandarizar criterios
4	4	Acuerdo restructura sueldos									Administradores	Acuerdo mutuo
5	5	Solicitud y recepción documentos para afiliación									administradores	Herramientas de inscripción
6	6	Alta ante el instituto Mexicano del Seguro Social									Despacho externo	Eliminar el riesgo

Fuente: Elaboración propia (2020).

Costo de implementación

Los trámites ante el Instituto Mexicano del Seguro Social no tienen costo alguno, sin embargo, se tendrán que cubrir los honorarios contables por asesoría fiscal en materia de pago de contribuciones y sus responsabilidades, así como las altas de los trabajadores pendientes por afiliar, dichos honorarios pueden variar de un Contador Público, al igual contemplar la carga bimestral sobre el cálculo presentado, mismo que se puede apreciar en la figura 4.4.

CAPÍTULO V

Resultados

La intervención profesional fue realizada con el fin de detectar problemática en materia fiscal y financiera en la empresa y que en base a ellas se pudieran proponer soluciones para hacer más sólida la empresa.

Dentro del proceso de recolección de información unos de los hallazgos más importantes encontrados fue el riesgo financiero que la empresa corre por no tener asegurado a sus trabajadores,

y que, por algún siniestro o enfermedad laboral, pueda ser responsable directo por los daños y perjuicios ocasionados al trabajador por omitir inscribirlos.

La empresa corre un riesgo financiero alto al no tener certeza de los importes que pueden representar un capital constitutivo fincado por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

La solución desarrollada en el capítulo anterior en donde se propone la inscripción de los trabajadores ante el Instituto Mexicano del Seguro Social se debe a que de esa manera se puede suprimir el riesgo de que sea fincado un capital constitutivo y por consiguiente pueda convertirse en un crédito fiscal firme a cargo del contribuyente, lo más agravante es el importe que puede ser tan oneroso que pueda ser capaz de poner fuera de la operación a la empresa.

Esto no solo puede ocurrir por un riesgo de trabajo, sino que también puede enfrentarse a juicios en materia laboral donde de igual forma tenga que pagar los capitales constitutivos por omitir el pago de aportaciones a la seguridad social referentes al seguro de retiro, lo que puede llevar a cifras muy altas.

El riesgo es mayúsculo y la erogación para cubrir ese riesgo es muy alto, por lo que se plantean algunas propuestas a fin de que se pueda reducir ese importe y la empresa tenga la posibilidad de cubrir ese pago y que de igual manera los trabajadores puedan disfrutar ese derecho que por ley les corresponde.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

Un profesionista con experiencia influye de manera positiva en las necesidades de sus clientes, lo cual es el objetivo de las profesiones, se tiene que resolver necesidades sociales, y poder servir a la población con sus conocimientos, esta intervención me ha dotado de experiencia, en lo que

implica un trabajo de consultoría, la norma EC0359 nos aporta los elementos para poder desempeñarla sin embargo el aprendizaje ha sido basto y nos proporciona conocimientos para poder realizar la planeación de una consultoría en cualquier tipo de organizaciones, en la que tengamos que resolver problemas.

Mi recomendación para este tipo de trabajos es disfrutarlos en lo personal, y tratar de aprender a lo máximo de esta experiencia tan emocionante y profesional.

Sugiero a otros investigadores buscar las soluciones más éticas, que incluyan una propuesta profesional basada en el conocimiento, para poder resolver la problemática que tiene la empresa, ya que de ahí se benefician muchas familias que dependen de ese sustento.

Aconsejo estructurar bien el trabajo para no perderse entre las fases y que de esa manera puedan concluir con éxito, solucionando problemas reales.

Bibliografía

Acevedo Ibáñez, A. (2004). El proceso de la entrevista: conceptos y modelos. México. Limusa.

Aguirre Quezada, J. P., & Sanchez Ramírez, M. C. (2019). Evasión Fiscal en México.

Albino, A. Y. P., Jacóme, M. C. M., & Ortega, M. F. (2015). La creación de valor en las pequeñas y medianas empresas al modificar la estructura de capital e incorporar financiamiento de programas de apoyo gubernamental. Comité Editorial.

Arnoletto, E. J. (2000). Administración de la producción como ventaja competitiva.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (1980). Principios de Finanzas Corporativas. Estados Unidos: McGraw Hill.

Cantera, E. E., Muñoz, G. M. G., & Cortés, P. (2016). Reclutamiento y selección un estudio en las Mipymes del municipio de Cuautitlán Izcalli Estado de México.

Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2012). El Sistema de Producción y Operaciones.

Castrellón Ortega, A. M. (2014). Fundamentos Generales de la Administración. Medellín. Esumer.

Chagerben Salinas, L. E., Hidalgo Arriaga, J. X., & Yagual Velastgui, A. M. (2017). Importancia del Financiamiento en el Sector Microempresario. Revista científica, Dominio de las Ciencias, 783-798.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso administrativo* (Tercera edición). McGraw-Hill

Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill.

Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá. Ecoe Ediciones.

Danés-Rojas, E. (2010). *La Constitución Mexicana de 1917, Ley fundamental del Estado*. Ciencia UAT.

De Pareto, C. D. D. (2014). *Diagrama de Pareto*.

De Villegas, J. A. V. D., & Soto, G. A. S. (2012). *Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México*. Iberóforum. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*.

Díaz Martínez, J. M., Solano Ortiz, H., & Montiel Uribe, J. (2018). *La Contabilidad Financiera y la Contabilidad Fiscal*. Colegio de Contadores Públicos.

Diep Diep, D. (2003). *La planeación fiscal hoy*. México. Pac.

Eceizabarrena Cárdenas, J. (1995). *Los Siete Instrumentos de la Calidad Total*. Diaz.

Fayol, H (1987). *Principios de la administración científica* (Décima edición). Santos.

Ferullo, C. F., Grecchi, A. M., & Vitta, J. M. (2000). *Contabilidad como base de la determinación tributaria*. Investigaciones en la Facultad, Universidad Nacional de Rosario.

Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo & Desarrollo.

Figuroa, R. A. (2010). Introducción a la Administración y a las organizaciones.

García, V. (2015). Análisis Financiero: Un enfoque integral. México. Grupo editorial Patria.

Gitman, L. J. (2007). Administración Financiera. México: Pearson.

Gitman, L. (2007). Principios de Administración Financiera. México: Pearson.

Guajardo, G. & Andrade, N. (2008). Contabilidad financiera. (Quinta edición). McGraw-Hill

Koontz & Weihrich (2012). Administración una perspectiva global y empresarial (Décimo cuarta edición). McGraw-Hill

Kume, H. (2002). Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Editorial Norma.

Lara, E (1999). Primer curso de contabilidad. Trillas.

Lechuga Ortiz, F. (2013). Derechos y Beneficios Fiscales y Empresariales para el Ejercicio 2013. México. Lechuga Ortiz Francisco.

López, G. L. (2001). Derechos de los contribuyentes. México: Universidad Autónoma de México.

Luna, A. C. (2014). Proceso Administrativo. Patria

Mankiw, N. G. (1997). Principios de Economía. Estados Unidos: Cengage Learning.

Moncayo, D. F., Andino, P. A., & Medina, L. S. S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. Contribuciones a la Economía.

Moreno, M., Figueroa, E., & Meléndez, M. (2018). Características administrativas básicas de las microempresas del sector comercial de la ciudad de Durango, México.

Mul Escalada, J. (06 de mayo de 2011). Contaduría Pública. Obtenido de Contaduría Publica: <http://contaduriapublica.org.mx/2011/05/06/planeacion-fiscal/>.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Barcelona. Deusto.

Palomo Vadillo, M. T. (2007). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. España. Esic Editorial.

Pérez Chávez. (2019). Capacitación Fiscal para Ejecutivos No Fiscalistas. México. Tax Editores Unidos S.A. de C.V.

Ramió, C. (2016). Teoría de la organización y administración pública.

Ramirez Cardona, C., & Ramirez, M. d. (2016). Fundamentos de la Administración. Ecoediciones.

Ramírez Córdova, M. (2018). Cómo entender contabilidad sin ser contador. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

Ramírez Medellín, J. C. (2019 de octubre de 2019). Nuevos paradigmas del Contador Público como asesor fiscal. Contaduría Pública. Obtenido de <http://contaduriapublica.org.mx/2019/10/01/nuevos-paradigmas-del-contador-publico-como-asesor-fiscal/>

- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México. Limusa.
- Rojas, J. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill.
- Sangri Coral, A. (2014). *Introducción a la Mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Sales, M. (2009). *Diagrama de Pareto*.
- Salgado Caota, C. I. (2020). *IEPS Todo lo que debes saber*. México: Tax Editores.
- Salvador Valdez Rivera. (2010). *Diagnostico en la empresa*. México. Trillas.
- Sánchez Miranda, A. (2019). *Aplicacion Practica del Codigo Fiscal 2019: Derecho Fiscal I*. Editorial ISEF.
- Santillana Solana, M. Á. (06 de noviembre de 2018). e-consulta. Obtenido de <https://www.e-consulta.com/opinion/2018-11-06/teoria-de-la-planeacion-fiscal>.
- Solorio Sánchez, E. R. (2012). *Contabilidad Financiera*. Estados Unidos de América: Biblioteca del congreso de EE.
- Villagómez Cortés, J. A., Mora Brito, Á. H., Barradas Troncoso, D. S., & Vázquez Selem, E. (2014). *El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación*. *Revista mexicana de agronegocios*.

Romero Bermúdez, E., & Diaz Camacho, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*.

De Villegas, J. A. V. D., & Soto, G. A. S. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156.

Martínez Soria, J., Torres Ramírez, C., & Orozco Rivera, E. D. (2020). Características, medidas de política pública y riesgos de la pandemia del Covid-19.

Briozzo, A., Vigier, H., Castillo, N., Pesce, G., & Speroni, M. C. (2016). Decisiones de financiamiento en pymes: ¿existen diferencias en función del tamaño y la forma legal? *Estudios Gerenciales*, 32(138), 71-81.

CEPAL, (2020). Informe Especial COVID-19, Naciones Unidas, 1-4

Consejos Financieros para Trabajadores y Pymes afectadas por la crisis del coronavirus, <https://www.americaeconomia.com/especial/todo-el-mundo-contra-el-coronavirus>.

Romero, J. G. I. G. Diagnóstico de La Cultura Empresarial en las MIPYMES de Durango Capital, México (Doctoral dissertation, Universidad Juárez del Estado de Durango, México).

Camara de diputados de H. Congreso de la Union. (2019, 9 de diciembre). *Ley del Impuesto sobre la Renta* . Mexico.

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (2005, 15 de julio). Reglamento Ley del Seguro Social. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LSS_MACERF.pdf

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (30 de Noviembre de 2016). Ley Federa del Impuesto Sobre Automoviles Nuevos. México: Diario Oficial de la Federación.

- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (2019, 07 de Febrero). *LEY FEDERAL DEL TRABAJO*. Diario Oficial de la Federación. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (2019, 7 de noviembre). *Ley del Seguro Social*. Diario oficial de la Federación. Obtenido de <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/leyes/LSS.pdf>
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (2019, 9 de diciembre). *Código Fiscal de la Federación*. México. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8_090120.pdf
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (2020, 6 de marzo). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Diario oficial de la Federación. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_060320.pdf
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Union. (11 de 01 de 2021). Código Fiscal de la Federación. México: Diario Oficial de la Federación.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Union. (11 de 03 de 2021). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México: Diario Oficial de la Federación.
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. (12 de Enero de 2012). *Boletín de prensa*. México.
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (5 de agosto de 2013). Estandar de Competencia EC0359. México: Diario Oficial de la Federación.
- INEGI. (2018). Encuesta ENAPROCE. MEXICO.
- Kubr, M. (2000). Limusa.
- La Procuraduría de la Defensa del Contribuyente. (2015). La defensa Administrativa del Contribuyente. 7. Obtenido de http://www.prodecon.gob.mx/Documentos/Cultura%20Contributiva/publicaciones/defensa-del-contribuyente/files/downloads/todo_loq_contribuyente_julio27%5B4%5D.pdf
- RENEM. (2017). México: INEGI.
- Secretaría de Economía. (30 de Junio de 2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. México: Diario Oficial de la Federación.
- Secretaría de Turismo. (21 de Marzo de 2019). Comunicado 040/2019. *Sector Restaurantero como pieza importante del desarrollo del país*. México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2019, 1 de febrero). Estadísticas.

Anexos

Anexo 1

Entrevista primer acercamiento

1. ¿Cuáles son los orígenes de Cortes Delux?

Cortes Delux tiene una antigüedad de 7 años, sus inicios se remontan a un Restaurante ubicado en las instalaciones de la Feria Nacional de Durango, se instalaba el Restaurante por el periodo que duraba la misma. Posteriormente se optó por establecerlo de manera permanente en una avenida principal de la Ciudad de Durango, México.

Los primeros meses fueron complicados, debido a que cuando se puso en marcha el negocio, se estaba remodelando el asfalto de la avenida donde se estableció el Restaurante, lo que impedía el fácil acceso al mismo, y no fue sino hasta después de año y medio que se comenzaron a obtener utilidades.

2. ¿Hubo algún tipo de estudio de mercado o planeación para poner en marcha el Restaurante?

No se realizó un estudio de mercado como tal, de manera simple se realizaron algunas encuestas, se buscó un local con una buena ubicación en base al flujo de automóviles por hora y comercios similares aledaños.

3. ¿Cómo se encuentra constituida la empresa?

El negocio está constituido como una persona física en el Régimen de Incorporación Fiscal.

4. ¿Se cuenta con misión y visión?

No, no se cuenta con una misión y visión documentada, sin embargo, se tiene una idea de expansión a mediano plazo.

5. ¿Se cuenta con organigrama?

No de manera formal ni escrita, solamente se tiene identificados los puestos y las funciones de las personas que las realizan, de la siguiente manera:

2 socios o dueños

2 encargados generales

1 capitán de meseros

- 6 meseros

1 jefe de cocina

- 5 meseros

1 encargado de publicidad

1 velador

6. ¿Se cuenta con un manual de organización y de procesos?

No, el Restaurante no cuenta con un manual de organización ni de los procesos que se llevan a cabo.

7. ¿Conoce su ventaja competitiva respecto a su competencia?

Las ventajas competitivas respecto a la competencia se basan principalmente en la carne certificada y de excelente calidad, además del precio de los platillos. Adicionalmente, se ofrece también servicio de desayunos. Se abre todos los días del año, en un horario muy amplio.

8. ¿Cuáles son los medios de promoción y publicidad que se utilizan?

Principalmente Facebook y medios digitales

9. ¿Se tiene identificado el mercado al que se dirigen?

Hombres y mujeres en su mayoría personas de 25 a 35 años

Anexo 2

Carta División de estudios de Posgrado


UJED

 Universidad Juárez
del Estado de Durango

 Facultad de Economía,
Contaduría y Administración

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Numero de oficio /DEP/JP. 0151-2020

Asunto: solicitud de información.

DIRECTOR GENERAL DE LA EMPRESA

PRESENTE:

Conforme a la vocación de esta División de Estudios de Posgrado de generar investigación local con fines académicos, le solicitamos de la manera más atenta su valioso apoyo para que los C. DIANA ELIZABETH SOLIS ROSALES con número de matrícula 1012021, C. DANIELA HURTADO RODRIGUEZ con número de matrícula 08°0067, C. ADRIAN GARZA ESPINOZA con número de matrícula 08°5045, C. SERGIO ANTONIO BERNAL MURO con número de matrícula 03°0017, C. PAUL EMANUEL BURGOS SOTO con número de matrícula 26843, estudiantes de la maestría en Estrategias Contables puedan realizar su trabajo de Tesis para cubrir los requerimientos del citado programa de Posgrado.

Cabe reiterar que el trabajo tiene fines académicos específicamente y su resultado servirá para consolidar las habilidades y conocimientos adquiridos por los estudiantes. Así mismo, el resultado podrá ser de gran utilidad para la dependencia que Usted dignamente representa.

Esperando una respuesta favorable a nuestra petición le agradecemos sus finas atenciones.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Victoria de Durango, Dgo. a 17 de marzo del 2020.
JEFA DE LA DEP.

M.C. CLAUDIA NORA SÁLCIDO MARTÍNEZ



Carretera Arriola y Priv. de Loja C.P. 34000 Durango, Dgo.
Tel: (618) 827-13-65
fec@ujed.mx

Anexo 3**Carta de aceptación**

Durango, Dgo. A 18 de marzo de 2020


ASUNTO: CARTA DE ACEPTACIÓN DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

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 equipo: SICOFF, donde sus integrantes son alumnos activos de la Maestría en Estrategias Contables de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración, han sido aceptados para realizar la intervención profesional en la empresa ~~Financiera~~ en el periodo comprendido del 18 de marzo al 16 de mayo de 2020.

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

Atentamente:


Propietario de ~~Financiera~~

Anexo 4

Carta de confidencialidad

Carta de compromiso de confidencialidad



Nosotros C.P. Daniela Hurtado Rodríguez matrícula 08O0067, C.P. Sergio Antonio Bernal Muro Matrícula 03O0017, L.G. Paul Emmanuel Burgos Soto matrícula 26343 , C.P. Adrián garza espinosa matrícula 08O5045 y C.P. Diana Elizabeth Solís Rosales matrícula 1012021 , en calidad de alumnos activos de la maestría de estrategias contables impartida en la facultad de economía, Contaduría y Administración. El cual tiene como objetivo llevar a cabo el proyecto de intervención profesional en una empresa.

Como miembros activos del grupo, hago constar que durante el desarrollo de la intervención, tendremos acceso a ciertos datos, documentos e información que a la voluntad de nosotros, nos comprometemos a que permanezcan confidenciales. Que por lo anterior, estimamos conveniente regular el alcance de esta carta compromiso de confidencialidad.

En consecuencia, las partes han decidido celebrar este acuerdo que se registrá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Nosotros Estudiantes de Maestría, mantendremos bajo reserva y no podremos propagar, difundir o usar en beneficio de nosotros o de terceros la totalidad o parte de cualquier dato o información considerada como "información confidencial".

SEGUNDA: Este acuerdo tendrá un término de vigencia exactamente igual 10 semanas, donde cumpliremos las obligaciones contenidas en el presente acuerdo durante el término de vigencia de este, sin perjuicio de la protección de la información confidencial que haya sido conocido con anterioridad a la suscripción del presente documento. Adicionalmente, debemos solicitar autorización del Sr Director de la Facultad, para hacer uso de la información para cualquier fin, una vez termine el tiempo total estipulado de duración del presente acuerdo.

TERCERA: Salvo advertencia en contrario del , nosotros debemos entender que todo documento, modelo, diseño, presentación o 



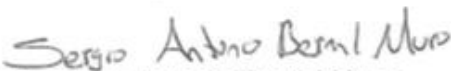
cualquier información son de propiedad exclusiva de P... y están amparados, en lo pertinente, por toda la legislación vigente en materia de derechos de autor y propiedad intelectual.

CUARTA: Este acuerdo se celebra en consideración a la calidad de las personas que en el intervinieron, por lo tanto sólo podrá cederse, modificarse o terminarse en todo o en parte, mediante mutuo acuerdo consignado por escrito y firmado por ambas partes.



C.P. Daniela Hurtado Rodríguez

Estudiante de la maestría en
Estrategias contables



C.P. Sergio Antonio Bernal Muro

Estudiante de la maestría en
Estrategias contables



C.P. Adrián Garza Espinosa

Estudiante de la maestría en
Estrategias contables



Diana Elizabeth Solís Rosales

Estudiante de la maestría en
Estrategias contables



L.G. Paul Emmanuel Burgos Soto

Estudiante de la maestría en
Estrategias contables



L.G. Juan Carlos...

Propietario de Juan Carlos...
Cancún, Quintana Roo

Anexo 5

Entrevistas Administradores generales

¿Descripción de sus actividades generales?

Como encargado general realizamos muchas tareas al mismo tiempo, como por ejemplo coordinar a los diferentes empleados en sus horarios, actividades etc. Así como comprar todo lo que sea necesario para el funcionamiento del negocio, facturar, hacer los cortes diarios y estar en la caja, reportar al final del día cuanto se gastó y cuanto se vendió, estar en contacto con los proveedores para comprar los insumos y entre otras actividades.

2. ¿Qué personal está a su cargo y que actividades desempeña?

Contamos con una pequeña plantilla de empleados y aunque no es fija procuramos que siempre sean el mismo número de personas por departamento.

Serian la jefa de cocina con 5 cocineras, 1 capitán de meseros con 3 meseros, 1 persona en barra ,1 velador, 1 persona de limpieza y 2 encargados, en total actualmente somos 15 empleados.

Las actividades son las que normalmente harían en su puesto, pero por ejemplo la encargada de cocina es la que pide a la frutería en la mañana cuando recién llega y checa que le hace falta, de ahí en más todos los demás hacen lo relacionado a su trabajo.

3. ¿Cómo es el ambiente laboral?

Pues como en todos lados de repente hay chismes o problemas porque uno trabaja más que otro pero de ahí en más es un ambiente bueno, de rotación ya llegamos un punto donde estamos estables, las personas con más antigüedad somos nosotros como encargados llevamos 7 años el

velador y los demás por ejemplo la encargada de cocina ya lleva 3 años y los demás pues son relativamente nuevos.

4. ¿Cuenta con un manual de organización y con indicadores de eficiencia operativa?

No tenemos en si un manual impreso ni organigramas ni actividades de puesto, más bien todo se ha dado de acuerdo a las necesidades del negocio y tampoco indicadores.

5. ¿Se les da capacitación a los empleados y de qué tipo?

La capacitación se la da el jefe directo de su departamento o nosotros mismos como encargados, no es una capacitación formal por así decirlo, pero por ejemplo la encargada de cocina capacitará a una cocinera nueva y la va capacitando conforme van cocinando o preparando platillos.

6.- ¿Conocen los empleados la historia, misión, visión y por qué son la mejor opción?

No realmente los que conocemos la historia por ejemplo somos gente muy allegada a los socios o que hemos mantenido una relación de amistad con ellos, pero por ejemplo los demás empleados no la conocen, creo que si falta un poco de sentido de identidad dentro del personal con la empresa. La misión y visión no la tenemos exactamente estructurada.

7. ¿Quiénes son su competencia directa y por qué?

No nos enfocamos en tener una competencia directa, nuestra principal competencia seremos nosotros siempre ya que no nos consideramos como un restaurant de moda si no

en ofrecer calidad a nuestros clientes que muchos son ya clientes fieles que llevan años con nosotros.

8. ¿Qué valor agregado tienen a diferencia de la competencia?

Nuestra carne definitivamente es la gran diferenciación de los demás, es una carne importada tipo Premium de Torreón la traemos y desde hace 7 años servimos esa carne y no hemos cambiado el producto y eso es lo que le gusta a la gente que, aunque ya tengamos más clientela el producto que se ofrece es de la misma calidad o mejor.

9. ¿Cuál es la dinámica en los cortes y cierres diarios quienes lo realizan y cómo?

Los que manejamos la caja somos solamente los encargados en este caso 2 personas uno por la tarde y la otra persona en la noche, utilizamos un sistema de venta en el que facturamos metemos venta gastos etc. Se llama soft restaurant, la dinámica consiste en que la encargada de en la tarde va metiendo todas las ventas facturadas o no, y si se compró algo metemos las compras para al final tener un tipo arqueo de caja que nos tiene que cuadrar con el efectivo que tengamos, al finalizar el turno entregamos ese corte al encargado de en la noche y el hace lo mismo al finalizar el día, este ticket de compras y ventas lo mandamos por fotografía a los socios y si hay duda ellos nos dicen .Y al día siguiente empezamos con el corte del día anterior.

10. ¿Qué hacen con los cortes, se depositan se guardan?

Cuando vienen los socios se llevan una cantidad de dinero y si se deposita a una cuenta de la cual también usamos esa tarjeta para hacer compras en los supermercados directamente.

11. ¿Cuál es el proceso de facturación y quien lo realiza?

En el mismo sistema de soft restaurant tiene la opción de facturar, esto lo hacemos si el cliente pide factura y el proceso lo hace el mismo encargado en turno.

12. ¿Qué control se lleva de gastos e ingresos?

Un control en si no se lleva ya que los ingresos se van registrando al momento de tomar la orden en el sistema y por la noche lo notificamos a los socios pero no se lleva un control acumulativo por mes o semana es solo diario, de los gastos como encargados nos dan la confianza de realizar las compras que consideremos necesarias para tener todo y de igual manera vamos registrando los ticket o facturas que tengamos en soft restaurant de igual manera se hace diario pero no se lleva un control detallado de gastos.

13. ¿Cómo se lleva la contabilidad en el negocio?

El que tiene el contacto directo con el contador son los socios, pero nosotros solo facturamos y pedimos factura de nuestros gastos, de ahí en mas no sabemos cómo se lleve la contabilidad.

14. ¿Cómo responsables de restaurant conocen los estados financieros a fin de mes?

No, tal vez quienes tengan acceso a eso serían los socios.

15. ¿Tienen metas de ingresos mensuales?

No.

16. ¿Cuál es la actividad que más genera ingresos y a que escala con los demás?

Pues realmente a números exactos no lo sabríamos, pero pues son los cortes, y en fin de semana las parrilladas para las familias.

17. ¿Cuál es el proceso de las compras quien las realiza y cómo?

La jefa de cocina encarga en la mañana la fruta y verdura que necesita, de hecho, con la frutería tenemos crédito y ya después pagamos por semana, de las demás compras nosotros como encargados vamos hablándoles a los proveedores de carbón, de pollo, de camarón y vamos por ejemplo en la noche a realizar las compras a supermercados de abarrotes y lo que se necesite, a veces por las prisas compramos de urgencia en el Oxxo o tiendas de conveniencia cercanas.

18. ¿Cuentan con caja chica y como es su manejo?

Pues la caja chica seria lo que va ingresando de ventas, y ese dinero lo usamos para comprar cosas. Y como les decía nosotros como encargados somos los únicos que tenemos accesos a ese dinero y claro los socios.

19. ¿Tienen crédito con los proveedores?

No, solamente con la frutería.

20. ¿Sus ingresos son facturados y a que tasa?

Facturamos solamente los que nos piden factura y es al 16%. No tenemos conocimiento si el contador facture otra cosa.

21. ¿Piden facturas de sus gastos, que son y a que tasa?

Si se pide a los proveedores que normalmente se les compra como son frutería, City Club, entre otros y dependiendo algunas compras son al 16 y otras al 0, pero creemos que si hay muchas cosas que no se están facturando como son el carbón, el pollo, el camarón, los gastos urgentes, el agua, la cerveza depende porque hemos tenido problemas con la patente.

22. ¿Conocen su punto de equilibrio?

Nosotros no, tal vez los socios sí.

23. ¿Quién lleva la nómina y como se hace?

Nosotros mismos como encargados llevamos un control de días trabajados de los empleados e incidencia se paga por semana o por quincena a otras personas, y nosotros lo pagamos en un sobrecito a cada quien, de registros contables no llevamos nada. Asegurados solo se encuentran 2 personas que son los que llevan más antigüedad somos un encargado la jefa de cocina y el velador.

24. ¿Tienen conocimiento de las obligaciones fiscales que tiene la empresa como pago de impuestos de IMSS etc.?

No

25. ¿Se lleva algún proceso de inventarios y cómo?

Se ha querido llevar un control con el mismo sistema de entradas y salidas, pero por el momento no se ha llevado a cabo ya que es muy difícil, se podría decir que lo único

que se lleva inventariado son los cortes de carne, pero de ahí en mas no, ahora sí que estamos al pendiente de todo lo que se puede a nuestra manera.

26. ¿Manejan crédito con alguno de sus clientes?

No

27. ¿Manejan promociones y cuáles son?

Si tenemos la arrachera al 2x1 los lunes, y ahorita con el tema de la contingencia lo estamos poniendo en esta temporada.

28. ¿Área de oportunidad que vean cómo encargados?

Más control en los procesos, facturar más gastos y llevar un control de costos en los platillos, saber cuánto cuestan para de esta manera cuidar más el gasto.

29. ¿En su opinión como considera el proceso administrativo?

Es bueno hasta cierto punto, ya que como encargados conocemos ya todo el manejo del restaurant y ya no es difícil llevar a cabo el día a día del restaurant.

30. ¿Tienen contacto directo con los socios?

Sí, estamos en contacto casi a diario por teléfono y aparte ellos vienen al negocio en el transcurso del día casi todos los días.

Anexo 6

Entrevista a empleados operativos

Siendo las 19:30 horas. del viernes 22 de marzo de 2020, en el domicilio fiscal del restaurante, se llevó a cabo la entrevista a los encargados generales, a esta reunión asistió: C.P. Sergio Bernal Muro. desarrollándose conforme a lo siguiente:

¿Cuentan con un organigrama definido?

Sí, pero no de manera formal. Sabemos la estructura y las líneas de autoridad sin embargo cuando se preguntó nuevamente si identifica un problema menciona la línea de mando.

¿Está definida la autoridad y responsabilidad?

Dice saber las líneas de autoridad y actividades competentes a cada área.

¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Sí, pero no de manera formal sabe lo que es la misión por tener estudios trancos en maestría de administración.

¿Qué tipo de trabajo realiza en la empresa?

Coordinado, tomando en cuenta las necesidades.

¿Cuentan con manual operativo?

No, pero considera la necesidad de contar con uno.

¿Cuál es el producto más vendido?

Cortes, parrilladas y tacos.

¿Conoce la bebida con mayor costo- beneficio?

Lo desconoce.

¿Conoce el platillo con mayor costo-beneficio?

Lo desconoce.

¿Tienen planeación de ventas?

No lo sabe.

¿Tienen controles de calidad?

No tienen establecido un sistema de regulación o calificación de desempeño.

¿Cuenta con un sistema de auto mejora constante?

Aprender cada día mejorando el servicio con experiencia.

¿Se capacita al personal?

Se capacita y se observa.

¿Cuenta con vacaciones?

Sí, las de ley.

¿Se pagan primas dominicales?

Desconoce.

¿Se paga participación en la utilidad de la empresa?

No, no se pagan.

¿Se pagan horas extras?

No, no se tiene establecido un sistema de horas extras.

La reunión concluyó a las 21:00 horas. de la misma fecha citada al inicio del presente.

Anexo 7

Solicitud de información

Cortes Deluxe.

Presente. -

A través del presente solicitamos amablemente la información del listado que se presenta enseguida, con el fin de realizar el diagnóstico financiero y fiscal de la empresa, con motivo de la intervención profesional en base a lo siguiente:

- Alta SAT
- Cédula de identificación fiscal
- Balance general, estado de resultados, balanza de comprobación
- Alta patronal ante el IMSS/INFONAVIT
- Permisos y licencias (uso de suelo, Protección Civil, Secretaría de Salud) bebidas alcohólicas
- Registro ante una cámara (CANACO, CANIRAC)
- Estados de cuenta del último año
- Declaraciones de impuestos, facturas del último año
- Opinión de cumplimiento del último año
- Pagos al IMSS/INFONAVIT del último año
- Manuales operativos
- Descripción de puestos
- Organigrama

- Reportes de ventas, compras y gastos por periodo
- Planes y presupuestos
- Contratos con proveedores
- Pólizas de seguros edificio, mobiliario y / o fianzas
- Listado de proveedores (que incluya cuanto le compra por semana que le compran y si tienen crédito o no
- Costeo de productos

Sin más por el momento, nos despedimos, deseándoles éxito en sus labores.

Atentamente,

Equipo SICOFF

Anexo 8

Criterios de evaluación de las alternativas de solución

Se utilizó un modelo de toma de decisiones en donde se calificaron a las alternativas de solución en base a 4 criterios:

Costo, tecnología, tiempo e insumos de información.




*Costo: Se califica del 1 al 3, siendo 1 al más bajo costo y 3 al que representa mayor Desembolso para su implementación.

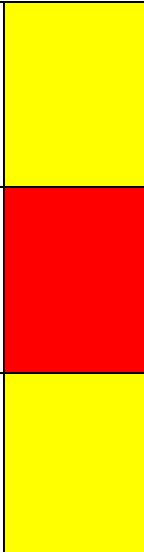
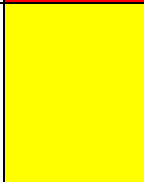
*Tiempo: Se califica del 1 al 3, siendo 1 al menor tiempo y 3 al que necesita mayor Tiempo para su implantación.

*Tecnología: Se califica del 1 al 3, siendo 1 al que utiliza menor tecnología y 3 al que Necesita mayor tecnología para su implantación.

*Insumos de información: Se califica del 1 al 3, siendo 1 al que requiere menores insumos de información y 3 al que necesita mayores insumos de información para su Implementación.

Al final se sumaron las calificaciones asignadas, de tal manera que las alternativas con menor puntuación serán las que requieren de menor costo, tiempo, tecnología e Insumos de información y por lo tanto son las más viables para su implementación. Se tomó el siguiente criterio para la evaluación y elección de alternativas:

CALIFICACION DE ALTERNATIVAS		
1-4		Bajo costo, tiempo, tecnología e insumos
5-8		Aceptable costo, tiempo, tecnología e insumos de información
9-12		Alto costo, tiempo, tecnología e insumos costos de información

¿Cuál es el producto que más ingresos genera y a que escala a comparación con los demás?	Conocimiento acerca de margen de utilidad en productos	La empresa no cuenta con un costeo por productos por lo que desconoce si todos los productos generan utilidad e incluso algunas pérdidas	1.-Establecer un sistema para determinar el costo por platillo	2	1	2	1	6	
			2.-Contratar una persona para realizar cálculos de costeo.	3	2	3	3	11	
¿Conocen su punto de equilibrio?	Conocimiento acerca de un punto de equilibrio	La empresa no conoce cuanto es el mínimo que tiene que vender para no perder	1.-Establecer un sistema que realice cálculo de punto de equilibrio	2	1	2	1	6	

Pregunta	Descripción de la información	Conclusiones	Soluciones	Costo	Tecnología	Tiempo	Insumos	Sumatoria	Calificación
¿Manejan promociones y cuanto resulta de utilidad?	Conocer si se tiene alguna promoción en los alimentos	No se sabe si financieramente hablando son viables las promociones	1.-establecer políticas de promociones en base a costeo de platillos	1	2	1	2	6	
			2.-Establecer límites a las promociones en base al consumo de bebidas	1	1	1	1	4	
¿Quién lleva la nómina y como se hace?	Procedimiento en los pagos de nómina al personal	No cumple con la normatividad fiscal en materia de emisión de comprobantes digitales, en lo referente a la nómina de la empresa para parte de la plantilla laboral, la nómina es llevada a cabo internamente en la empresa sin proporcionar información alguna al despacho externo que paga los impuestos y el cual debería realizar cálculo de nómina, por lo cual no se está proporcionando información verídica.	1.-Reportar la plantilla completa y sus incidencias al despacho externo.	1	1	1	1	4	
			2.-Contratar a un contador dentro de la empresa.	3	2	2	1	8	
			3.-Contratar a los empleados a través de un outsourcing	3	2	2	2	9	
¿Existe deficiencia administrativa por controles bien definidos?	Recabar información en distintos niveles de la organización, para determinar si afecta	No se cuenta con ningún tipo de manual de organización, el cual proporcione información detallada sobre el organigrama en la empresa, descripción de puestos ni actividades a desempeñar de cada uno, así como falta de	1.-Identificar universidades económico administrativas cuyos alumnos puedan prestar servicios profesionales que elaboren eficientemente	1	1	1	1	4	

	la operatividad a la falta de estándares establecidos.	identidad por parte de los trabajadores y socios a causa de la falta de una misión y visión explícita en la organización.	los manuales faltantes								
			2.-Contratar un despacho especializado	3	1	1	1	1	6		
			3.-Elaboración propia de los manuales.	1	1	3	1	6			
¿Quiénes son su competencia directa y por qué?	Saber si se tiene conocimiento actualizado de su competencia y cuáles	No se monitorea constantemente a la competencia, con la mentalidad de que solo se enfocan en su organización, teniendo un punto en contra ya que la competencia puede estar haciendo algo bueno que ellos aún no realizan o se pueden evitar errores si se observa que los demás ya los cometieron.	1.-Monitorear redes sociales de la competencia	1	1	1	1	4			
			2.-Visitar a la competencia como clientes periódicamente	2	1	2	2	7			
			3.-Establecer un convenio para intercambio de información	1	1	2	1	5			
¿Cuál es la dinámica en los cortes y cierres diarios, quienes los realizan?	Conocer la manera de administrar y llevar el control de las finanzas	Falta de procesos establecidos para un correcto y confiable corte de caja al finalizar el día, así como falta de papeles de trabajo para poder llevar un control de los ingresos diarios registrados dentro de la empresa y poder hacer comparaciones en periodos comparables.	1.-Vaciar la información obtenida del sistema a una hoja de cálculo en la cual se vaya acumulando los ingresos y gastos diarios	1	1	1	1	4			
			2.-Instalación de un software contable automatizado para que al momento de realizar una venta se registre contablemente el ingreso	3	2	2	2	9			

¿Qué hacen con los cortes, se depositan se guardan?	Conocer el procedimiento de resguardo del efectivo	No se cuentan con indicaciones específicas para el tratamiento del efectivo obtenido durante la jornada laboral, una correcta administración y resguardo del dinero de un día a otro, no se deposita todo el ingreso obtenido a la cuenta bancaria para un correcto manejo de flujo de efectivo y ser administrado de mejor manera.	1.-Hacer depósitos diarios a la cuenta de los ingresos para llevar un correcto control de estos mismos	1	1	1	1	4	
			2.-Tener una caja fuerte para depositar los ingresos diarios y guardarlos diariamente	3	1	1	1	6	
			3.-Entregar el dinero al socio diariamente	1	1	1	1	4	
¿Cómo se lleva la contabilidad en el negocio?	Conocer el método de contabilizar su información.	No cuentan con una contabilidad a disposición de los socios para el correcto análisis de la información y una buena toma de decisiones para la organización. La contabilidad es llevada a cabo por un despacho externo, por lo cual no se tiene contacto directo con la empresa y el personal, se lleva el cálculo de impuestos tomando solamente en cuenta lo facturado a personas que así lo solicitaron, contra las facturas recibidas por parte de los proveedores, el despacho no solicita más información para el correcto cálculo de impuestos y solo toma en cuenta las facturas emitidas y recibidas	1.-Contratar a un contador que lleve la contabilidad interna y fiscal dentro del establecimiento	3	2	2	2	9	
			2.-Creacion de un sistema de información por medio de una hoja de cálculo para el registro diario de las operaciones estableciendo políticas de control y que sea de fácil manejo	1	2	2	1	6	
			3.-Apoyarse de un despacho externo llevando todos los registros tanto de ingresos como	3	1	1	1	6	

		dentro de la página del SAT.	de gastos para tener una contabilidad confiable en la toma de decisiones							
¿Cuentan con caja chica y como es su manejo?	Conocimiento acerca de los gastos a través de una caja chica	No se cuenta con una caja chica para el pago de los gastos en efectivo ni se lleva a cabo algún proceso previo de autorización de los mismos al hacer alguna reposición de dinero. Teniendo descontrol en cuanto al flujo de efectivo, así como una falta de control tanto en ingresos como gastos.	1.-Utilizar una tarjeta de crédito con un tope máximo de gastos los cuales se verán reflejados en el estado de cuenta para su adecuado análisis de gastos.	1	2	2	2	7		
			2.-Manejo de un fondo de caja chica de una cantidad determinada y reponer dicho monto con las facturas de lo gastado de esta manera se revisará en que se gastó el fondo de caja chica	1	1	1	1	4		
¿Conoce la misión y visión de la empresa? (objetivo)	Saber el alcance de la misión y visión del empresario o a pesar de no tenerlas establecidas de	La empresa cuenta con una misión y visión establecida mas no documentada, además la búsqueda de ejecución de la visión se encuentra abandonada	1.-Identificar universidades económicas administrativas cuyos alumnos puedan prestar servicios profesionales que elaboren eficientemente los manuales faltantes	1	1	1	1	4		
			2.-Contratar una persona	3	1	3	3	10		

	manera formal		2.-Contratar un despacho especializado	3	1	1	1	6	
			3.-Elaboracion propia misión y visión	1	1	3	1	6	
			para realizar análisis de punto de equilibrio						
¿Qué control se lleva de gastos e ingresos?	Conocer el control en el registro de ingresos y gastos	No se lleva un control apropiado en el registro de los ingresos que genera la empresa, ni de los gastos en que incurre la misma, se llevan parcialmente en el sistema, se realiza por día, sin embargo, no se realizan de manera acumulativa por semana o mes. Lo cual origina un desconocimiento derivado de la falta de control de los ingresos y gastos.	1.-Llevar un control diario en las compras de insumos para la preparación de platillos y bebidas a través de un software, así como Llevar un control diario de los ingresos por las ventas, concentración del efectivo de las ventas diarias y control de ingresos acumulados semanales y mensuales.	2	2	2	1	7	
			2.-Designar al personal encargado de llevar el registro de los ingresos y egresos y realizar conciliaciones contra los reportes de ventas y compras	1	1	2	1	5	

¿Se lleva algún proceso de inventarios y cómo?	Conocer el control en inventarios	No se lleva ningún tipo de control de inventarios en la materia prima, loza y activo fijo.	1.-Llevar el control de inventarios a través de un software de los insumos requeridos para la elaboración de platillos y bebidas, loza y activos fijos.	2	2	2	1	7	
			2.-Establecer el uso de comandas para llevar el control de activo fijo, loza e insumos	2	1	3	1	7	
¿Alta ante IMSS?	Conocer sobre si los empleados tienen seguridad social y si están dados de alta con su salario real	Se está dado de alta ante el IMSS como patrón, sin embargo, solo se tiene algunos trabajadores asegurados siendo estos los de mayor antigüedad dejando desprotegidos a la mayoría de la plantilla laboral y no están dados de alta con su salario real	1.-Reportar la plantilla completa y sus incidencias al despacho externo.	1	1	1	1	4	
			2.-Contratar a los empleados a través de un outsourcing	3	2	2	2	9	
			3.-Dar de alta una sociedad civil que incluya al personal de administración.	3	2	2	2	9	
¿Cuenta con alta INFONAVIT?	Conocer de qué forma los empleados cotizan en el INFONAVIT	No se cumple para el total de su plantilla laboral con lo establecido en el artículo 35 de la ley del INFONAVIT, relativo al pago de aportaciones y descuentos al fondo de la vivienda por lo que incumple con la legislación laboral.	1.-Reportar la plantilla completa y sus incidencias al despacho externo.	1	1	1	1	4	
			2.-Contratar a los empleados a través de un outsourcing	3	2	2	2	9	
			3.-Dar de alta una sociedad civil que	3	2	2	2	9	

			incluya al personal de administración.									
¿Cuál es el proceso de las compras, quien las realiza y cómo?	Conocimiento acerca de los procesos de compras	No se lleva un procedimiento de compras, por lo cual no existe control de gastos ni son autorizados previamente por los socios.	1.-Establecer crédito con todos los proveedores para poder pagar a través de transferencia en una misma fecha y sean autorizados por los socios previamente	1	1	1	1	4				
			2.-Contar con una caja chica para el pago de gastos menores a \$5,000.00	1	1	1	1	4				
			3.-Que se elaboren cotizaciones por parte de los proveedores para su previa autorización de socios.	1	1	2	1	5				
¿Tienen conocimiento de las obligaciones fiscales que tiene la empresa como pago de impuestos de IMSS etc.?	Que tipos de obligaciones fiscales se tiene	Los propietarios no cuentan con los conocimientos suficientes respecto a las obligaciones fiscales, confiando en que se están haciendo las cosas correctamente por parte del despacho que les apoya, dejando desprotegido al mismo negocio ante alguna auditoria de cualquier tipo.	1.-Capacitación a los propietarios en materia fiscal y laboral	2	1	3	1	7				
			2.-Contratación de un despacho especializado que les asesore ampliamente	2	1	1	1	5				
			3.-Contratar a un contador interno para que verifique el correcto cumplimiento de las obligaciones	3	2	2	2	9				

			fiscales y laborales							
¿Los ingresos reales son los declarados ante el SAT?	Conocer si realmente se está declarando de manera correcta	Se identificó anomalía en las declaraciones pues las facturas no muestran gastos fijos por otro lado reflejan gastos variables o compra de insumos consumibles que pueden apreciarse como discrepancia, de igual manera no se declaran los ingresos reales.	1.-Regularizar su situación fiscal restituyendo de manera espontánea los ingresos omitidos (Art 73 CFF)	3	1	1	1	6		
			2.- Aprovechar el parentesco que hay entre el contribuyente y socio para realizar una donación, para poder justificar la discrepancia fiscal observada	2	1	1	1	5		
Se realizan estados financieros (Flujo de Efectivo, Balance General y Estado de resultados).	Conocer los recursos, rentabilidad y situación de la empresa	No se elaboran los estados financieros por lo que se desconoce la situación actual, rentabilidad y recursos de la empresa	Elaboración mensual de estados financieros básicos (estado de situación financiera, estado de resultados y estado de flujo de efectivo	1	1	2	1	5		
Se realizan el cálculo y análisis de razones financieras	Son indicadores para la medición de solvencia, liquidez, eficiencia y rentabilidad de la empresa	Se tiene desconocimiento y no se realiza el cálculo, análisis e interpretación de las razones financieras	Realizar el cálculo, análisis e interpretación de las razones financieras para la toma de decisiones	1	1	2	1	5		

Anexo 9

Tabla de costos unitarios nivel de atención

DIRECCIÓN DE FINANZAS



Tabla que contiene los Costos Unitarios por Nivel de Atención Médica actualizados al 2020 para la determinación de créditos fiscales derivados de capitales constitutivos, inscripciones improcedentes y atención a no derechohabientes.

TIPO DE SERVICIO	COSTO UNITARIO ACTUALIZADO AL
	2020 (pesos)
ATENCIÓN EN UNIDADES DE PRIMER NIVEL	
Consulta de Medicina Familiar I	798
Consulta Dental (Estomatología)	847
Atención de Urgencias	659
Curaciones	441
Estudio de Laboratorio Clínico	103
Estudio de Radiodiagnóstico	364
Estudio de Ultrasonografía	552
Traslado en Ambulancia	526
Sesión de Hemodiálisis	4,857

Sesión de Quimioterapia	7,113
Intervención de Toco cirugía	10,873
Día paciente en Hospitalización	8,732
Intervención Quirúrgica	7,168
Consulta/Sesión de Medicina Física y Rehabilitación	1,060
Terapia Psicológica	1,291
Estudio/Procedimiento de Endoscopia	1,930
Sesión de Diálisis	131
ATENCIÓN EN UNIDADES DE SEGUNDO NIVEL	
Consulta de Medicina Familiar1	798
Consulta Dental (Estomatología)	847
Consulta de Especialidades2	1,416
Atención de Urgencias	1,278
Día Paciente en Hospitalización	8,732
Día Paciente en Incubadora	8,732
Día Paciente en Terapia Intensiva	39,961
Curaciones	441
Estudio de Laboratorio Clínico	112
Citología Exfoliativa	224
Estudio de Medicina Nuclear	754
Estudio de Electrodiagnóstico	529
Estudio de Radiodiagnóstico	364
Estudio de Ultrasonografía	552
Estudio de Tomografía Axial	2,686
Estudio de Resonancia Magnética	4,199
Estudio/Procedimiento de Endoscopia	1,930

Consulta/Sesión de Medicina Física y Rehabilitación	1,697
Sesión de Radioterapia	2,115
Estudio de Anatomía Patológica	224
Intervención Quirúrgica	24,196
Intervención de Tococirugía	10,873
Traslado en Ambulancia	2,191
Sesión de Quimioterapia	7,113
Sesión de Hemodiálisis	4,857
Estudio/Procedimiento de Hemodinámica	44,458
Terapia Psicológica	1,291
Estudio/Sesión de Gabinete de Tratamiento ³	202
Sesión de Terapia/Reeducación Ocupacional	106
Servicio de Banco de Sangre	227
Consulta a Donadores	264
Sesión de Diálisis	131
Servicio de Litotripsia	1,994
ATENCIÓN EN UNIDADES DE TERCER NIVEL	
Consulta de Especialidades ²	2,237
Atención de Urgencias	3,456
Día Paciente en Hospitalización	8,732
Día Paciente en Incubadora	8,732
Día Paciente en Terapia Intensiva	39,961
Estudio de Laboratorio Clínico	182
Citología Exfoliativa	265
Estudio de Medicina Nuclear	754
Estudio de Electrodiagnóstico	783

Estudio de Radiodiagnóstico	552
Estudio de Ultrasonografía	552
Estudios de Tomografía Axial	2,686
Estudios de Resonancia Magnética	4,199
Procedimiento de Cardiología Intervencionista _ Hemodinámica	44,458
Estudio/Procedimiento de Endoscopía	1,930
Consulta/Sesión de Medicina Física y Rehabilitación	2,726
Sesión de Radioterapia	2,115
Sesión de Quimioterapia	7,113
Estudio de Anatomía Patológica	265
Intervención Quirúrgica	38,076
Intervención de Tococirugía	13,080
Traslado en Ambulancia	7,298
Sesión de Hemodiálisis	4,857
Terapia Psicológica	1,291
Estudio/Sesión de Gabinete de Tratamiento ³	202
Sesión de Terapia/Reeducación Ocupacional	106
Servicio de Banco de Sangre	352
Consulta a Donadores	264
Sesión de Diálisis	131
Servicio de Litotripsia	1,994