



# Universidad Nacional Autónoma de México

---

## Facultad de Contaduría y Administración

*Que tan importante son las Finanzas para considerarse en la creación de  
nuevas empresas*

Tesis

**Diego Rubén Sánchez Celis**



Cd. Mx

2019



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



# Universidad Nacional Autónoma de México

---

## Facultad de Contaduría y Administración

*Que tan importante son las Finanzas para considerarse en la creación de  
nuevas empresas*

Tesis

Que para obtener el título de:  
Licenciado en Administración de Empresas

**Diego Rubén Sánchez Celis**

Asesor:

**Dr. Omar Barragán Fernández**



## Índice

Dedicatorias .....	1
Agradecimientos.....	2
Introducción.....	3
Marco teórico: .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Planteamiento del problema: .....	4
Objetivos de la investigación: .....	6
Hipótesis: .....	7
Metodología: .....	8
Marco teórico: .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Capítulo 1 Breve historia de la Organización .....	11
HISTORIA.....	11
Entorno Organizacional .....	14
MISION .....	14
VISION.....	14
VALORES.....	15
Objetivos.....	16
Recursos con los que dispone.....	17
Capítulo 2 Diagnostico del problema o necesidad de un área en especifico .....	19
Punto de equilibrio .....	21
Grado de apalancamiento financiero.....	23
Grado de apalancamiento Operativo.....	24
Capítulo 3 Propuesta de solución o mejora para el área en la cual se había hecho el diagnóstico .....	26
Capítulo 4 Resultados esperados de la propuesta de solución o de mejora .....	39
Programa de trabajo:.....	46
Referencias y fuentes de información consultadas: .....	47

## Dedicatorias

El siguiente trabajo es la culminación de mis estudios en la máxima casa de estudios del país y la prueba que la perseverancia para lograr tus objetivos es la fuerza motora mas fuerte que tenemos la raza humana.

Pero este arduo trabajo de continuos desvelos no terminar de representar todo el trabajo y horas de dedicación que se encuentran aquí.

Este trabajo lo dedico a mis padres y a mi hermana que me apoyaron desde mi infancia para poder salir adelante y nunca rendirme siempre seguir mis sueños y buscar superarme.

A Dios por darme el coraje y valor en los momentos más difíciles que eh tenido que enfrentar.

A mi novia Arisve que me ha apoyado sin importar lo difícil que ha sido todo este trayecto, a mis mejores amigos Elías, Miguel y Ortiz que siguen a mi lado después de 12 años de conocernos y siempre han estado conmigo.

Gracias a todos.

## Agradecimientos

Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, profesores, el presente se encuentran las enseñanzas que obtuve durante mis cuatros años de formación como un profesional en la carrera de Licenciado en Administración de Empresas.

No cuento con el espacio suficiente para describir lo agradecido que me encuentro con mi alma mater, agradezco infinitamente el apoyo de mis profesores al largo de cada materia que curse y vieron en mi a una persona capaz de convertirse en un brillante profesionista.

Agradezco a mi asesor el Dr. Omar Barragán por su apoyo para concluir este proyecto, siendo una persona que considero muy inteligente y brillante en el área de Finanzas, gracias, profesor por su apoyo y su guía para este proyecto.

## Introducción

Una problemática que se ha desarrollado en estos años es administración financiera con la que se enfrentan las PYMES en nuestra sociedad, se esfuerzan por mejorar constantemente su desempeño y obtener mejores resultados si bien la mejora continua requiere una resolución efectiva de problemas la cual desafortunadamente la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no son consistentes que los problemas que día a día se enfrentan generan repercusiones mucho mayores de las esperadas y la gran mayoría de PYMES en nuestro país los consideran irrelevantes y solamente les buscan dar una solución rápida sin llegar necesariamente al problema raíz con el que se enfrentan.

Muchas han desarrollado medidas placebos para enfrentar sus problemas y “librar el mes” pero abordar los problemas organizacionales a un nivel en que la probabilidad de recurrencia disminuya considerablemente sigue siendo una rara habilidad en las PYMES de nuestro país

Solo el 20% de los emprendimientos logran cumplir su tercer año de vida, esto derivado de una deficiente administración financiera, al no entender cómo manejar sus ingresos y sus egresos.

En este siguiente trabajo explicaremos mediante el caso de la empresa COME DELICIOSO es una pequeña empresa ubicada en la Ciudad de México en el 2019 el por que son tan importantes las finanzas en nuevas empresas

## Problema de la Investigación:

La carente y empírica administración financiera que actualmente han desarrollado las empresas ha hecho que las finanzas corporativas y la administración financiera estén infravaloradas e inclusive sean consideradas únicamente como registros contables.

En diferentes empresas en las que he tenido la oportunidad de conocer su organización y administración, he podido observar que el único papel que tienen sus finanzas es el registro de información.

Limitando las oportunidades de mejora y crecimiento que pueden obtener al desarrollar una correcta administración financiera de manera exhaustiva en cada una de las áreas de la empresa para que la toma de decisiones y el desarrollo de su planeación estratégica sea más precisa, dentro de los problemas mas habituales que se llegan a obtener al momento de administrar una pequeña empresa-

1. Problemas para vender: Resistencia a acatar las preferencias de los clientes; deficiente orientación y servicio a los clientes; mala ubicación; falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos; renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales; deficiente capacitación de la red de ventas no tomar en cuenta las quejas de los clientes.

2. Problemas para producir: Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, dificultades de suministros (materias primas y materiales); altos gastos de operación; mal manejo de las compras; poca experiencia previa con los productos gestionados; falta de sistemas de información eficaces; deficiencias graves en los procesos internos; altos niveles de desperdicios y despilfarros; mala gestión del tiempo; error en el cálculo del punto de equilibrio.

3. Problemas en el control: Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas; fraudes; desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa; gastos innecesarios; errores graves en materia de seguridad; mal manejo de los inventarios; fallos graves en los controles internos; deficiencias en el control presupuestario y de gestión; mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, y mala gestión de los fondos.



4. Problemas en la operación: Incapacidad para rodearse de personal competente; excesivas inversiones en activos fijos; deficiencias en las políticas de personal; ausencia de políticas de mejora continua; falta de capacitación del máximo responsable de la empresa; deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas; gestión poco profesional; resistencia al cambio; sacar del negocio dinero para gastos personales; mala, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales; falta de liderazgo del emprendedor; poca claridad en la definición de los objetivos; desaliento ante los primeros obstáculos importantes; pobre cultura empresarial, y falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

5. Problemas en la planeación: Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias; inexistencia de planes alternativos; establecer objetivos y expectativas poco realistas; inexistencia de un plan de negocios; planificación inadecuada; crecimiento no planificado; falta de previsión, y falta de estudios de reinversión.

## Justificación

En la Ciudad de México en el año 2019 la situación actual del país es afectada por diversos factores, entre lo cuales tendremos que mencionar será, la pérdida de valor de nuestra moneda, alta tasa de desempleo en nuestra sociedad, la pérdida de valor adquisitivo por parte de los ciudadanos, los salarios muy debajo de ser competitivos a nivel internacional, la falta de seguridad en la toma de decisiones del gobierno actual, estos y otros factores han llevado a que muchos mexicanos como el Sr Gallegos y su esposa a tomar la decisión de emprender en una sociedad donde es mal visto el emprendimiento al ser considerado como una pérdida de tiempo y recursos que no llevará más que al endeudamiento de las personas que disponen esos recursos.

Por lo cual, como un profesional en el área de la Administración de las Empresas, es mi deber y responsabilidad social ofrecer mi apoyo y ayuda a la empresa COME DELICIOSO, la cual, a pesar de ya tener operaciones dentro de una zona de la Ciudad de México, se encuentra en una situación en la cual el nivel de sus ventas y el manejo de sus finanzas las podrían llevar a cerrar operación en un cierto periodo,

COME DELICIOSO es una pequeña empresa que brinda empleo a cinco personas permitiéndoles llevar diario a su casa comida y dinero para poder pagar sus cuentas, continuar prosperando en esta sociedad donde cada vez cuesta más trabajo salir adelante de forma honrada y honesta como decidieron hacerlo el Sr. Gallegos y su esposa,

## Objetivos de la investigación

Determinar el nivel de importancia de las Finanzas en PYMES

Evaluar la administración financiera que lleva la empresa, en sus controles internos para plantear, elaborar y verificar que sus indicadores financieros estén funcionando y tengan una retroalimentación constante

Exponer problemáticas causadas de una incorrecta administración financiera

Proponer y asesorar para la elección de diferentes modelos de financiamiento que sean adecuados a las necesidades de la empresa y la correcta asignación los recursos entre las diferentes líneas de negocio



### Hipótesis:

La gran mayoría de PYMES que actualmente existen en nuestro país manejan una administración empírica y en algunos casos inexistentes, la labor financiera de las empresas es más que simplemente registrar información, su función y razón de ser radica en participar activamente en la planeación estratégica y apoyar activamente en la pregunta dónde nos encontramos, a dónde queremos estar y qué haremos para llegar ahí *“Toda empresa humana necesita recursos para su realización. El éxito o fracaso de muchas de ellas no se puede dissociar de la abundancia o escasez de medios a la hora de llevarlas a cabo”* (Guzmán Ibarra, 2008, p.25).

Las actividades financieras de una empresa deben evolucionar de manera constante para lidiar con el entorno de la organización que vive día a día y lograr la realización de sus objetivos establecidos en su planeación.

De manera histórica las finanzas solo han funcionado para registrar información y en muchas ocasiones son tomadas como ultima prioridad en la agenda de una empresa, sin poder demostrar su potencial al momento de la toma de decisiones estratégicas como nuevos proyectos de inversión y situación actual de la empresa.

La dirección financiera de cualquier empresa debe ser el pilar central del cual se desarrolle sus diferentes líneas de negocio y sus operaciones diarias para poder tomar decisiones que afecten el curso de una empresa y la obtención de un máximo beneficio económico.

Para esto es necesario conocer los objetivos que se plantearon mediante una correcta organización, dirección y control de los recursos con los cuales cuenta la empresa (humanos, materiales, técnicos, financieros).

## Alcances y limitaciones

Los alcances de este trabajo serán el planteamiento del problema que la empresa COME DELICIOSO tenga en su administración financiera, la recopilación de la información proporcionada por los dueños de la organización y mediante la observación y recopilación de información de las operaciones y procesos que tiene la empresa

El trabajo se encuentra limitado por un periodo de cuatro meses iniciando la investigación el día 25 de Julio del 2019 y concluyendo el día 25 de noviembre del 2019, siendo este el periodo indicado por la Facultad de Contaduría y Administración para la elaboración, asesorías y entrega de este a la coordinación.

Para la elaboración de este proyecto se utilizará un Modelo conceptual de la investigación administrativa, se realizarán los siguientes pasos.

- 1.- El **planteamiento del problema** y la **determinación** de las causas que lo originan.
- 2.- **Recopilación de información** en organización y métodos, mediante técnicas de recopilación de información (cuantitativas y cualitativas)
- 3.- **Análisis e interpretación** de la información sobre organización y métodos, con auxilio de las técnicas de investigación administrativa.
- 4.- **Presentación de soluciones** del problema administrativo.
5. **Aplicación de la metodología y técnicas** de investigación administrativa en la formulación de manuales administrativos. Esta metodología corresponde al cuerpo de estudios y trabajos que debe realizar el analista de organización y métodos.

## Resumen

En el siguiente trabajo se realizará a la empresa COME DELICIOSO la cual nos apoyará brindándonos la información necesaria y pertinente para así poder comprender su situación actual financiera, su entorno Organizacional, sus procesos y su forma de operar en el mercado.

Todo esto nos permitirá entender las deficiencias y ventajas que presenta en su proceso administrativo el cual influye en su toma de decisiones y alternativas con las cuales buscará satisfacer las necesidades de su clientes externos e internos.

El principal síntoma que nos presentara COME DELICIOSO serán la falta de dinero para solventar sus obligaciones y poder generar una utilidad constante la cual podrá permitirle reinvertir en recursos que hagan sus operaciones más efectivas y eficientes.

La falta de dinero para enfrentar obligaciones en una organización no es esencialmente el problema raíz de esta, como lo mencione anteriormente en COME DELICIOSO solo será el síntoma de un problema más profundo el cual nos llevara incluso al planteamiento básico pero fundamental en cualquier organización, como obtener su punto de equilibrio y como desarrollar informes financieros que le permitan conocer la salud financiera de la organización.

Como parte de la solución de esta investigación, será el apoyo, para la determinación de sus costos para así el conseguir el punto de equilibrio necesario en su volumen de ventas y a su vez el desarrollo de un proceso administrativo financiero que le permita continuar operaciones y generar una utilidad y ser un negocio rentable.

## Capítulo 1 Breve historia de la Organización

La intención de este capítulo será la descripción de la Organización en su totalidad, breve historia de esta, entorno organizacional, misión, visión, valores, objetivos, giro de la empresa y recursos con lo que dispone.

**NOMBRE DE LA EMPRESA A REALIZAR EL PROYECTO:** “COME DELICIOSO”



**GIRO DE LA EMPRESA:** Productor y distribuidor de alimentos.

### HISTORIA

El día 3 de enero del año 2017 el Sr. Enrique Gallegos y su esposa la Sra. Nancy, se encontrarían en una mala situación económica la cual no les dejó otra alternativa, que empezar a hacer comida para venderla, el Sr. Gallegos siempre gozo de un talento innato para realizar comida exquisita, por lo cual aprovecharon su don y fundaron “COME DELICIOSO”

Sin más preámbulos decidieron empezar a vender la comida, pero se toparon con muchas dificultades, debido a no tener dinero para pagar sus deudas y mucho menos para invertir decidieron hacer la venta de comida directamente desde su casa, esa misma tarde colocaron un pequeño mueble para ofrecer a la gente que transitaba por su calle uno de los platillos más sabrosos y exquisitos que sabía hacer el Sr. Gallegos el cual es la famosa “Cochinita Pibil” un platillo típico Yucateco.

Esa primera noche de ventas les fue muy mal, pudieron vender solamente un par de tacos y tortas de cochinita, en cuestión de dinero una suma menor de la mitad de lo que habían invertido en realizar la comida

Sin perder las esperanzas al día siguiente volvieron a vender la comida desde la puerta de su casa, buscando obtener la atención de la gente que transitaba por la calle y poder atraer a los clientes.

En ese momento el Sr. Gallegos y su esposa no comprendían que ese día de enero nacería “COME DELICIOSO”

Al cabo de un año de vender Cochinita Pibil en sus diferentes presentaciones las cuales aún promocionan y son las siguientes por taco, torta, huarache o por kilo. El Sr. Gallegos percato como por la calle transitaba mucha más gente de la que les compraba y consumía su producto, en ese momento la idea de diversificar su menú le llegó a la mente, después de comentarlo con su esposa decidieron que era hora de sorprender a sus comensales con una mayor variedad de productos.

Los siguientes 3 productos en incluirían a su menú serían Lasaña, Chiles en Nogada, Chiles Aguascalientes, los cuales los ofrecerían a sus compradores habituales y a la gente que circulaba por la calle como un producto que venderían por pedidos y lo realizarían para entregarlo cada quince días.

Sus ventas crecieron de una manera disparada al tener ventas todos los días y en días de quincena tendrían una alta concentración de pedidos los cuales ofrecerían a los clientes que realizaran el pedido la opción de llevárselos a su domicilio de manera gratuita.



Al ver que entre ellos dos y su familia no podían completar todos los pedidos a tiempo y entregarlos sin retraso decidieron contratar a sus 3 primeros empleados en marzo del 2018, los cuales ingresarían al negocio en puesto de ayudantes generales y apoyarían a la realización de comida, entrega de pedidos, limpieza de área de preparación de alimentos y atención a los clientes.

“COME DELICIOSO” empezó a crecer sus ventas y la cantidad de pedidos que recibían de una manera increíblemente rápida, la forma de manejarse con los clientes y obtener cada vez mas y mas ventas se baso en una simple filosofía “Cuidémonos entre todos y si entre nosotros nos cuidamos el cliente lo notará y regresará contento a comprarnos otra vez”

El Sr. Gallegos no buscaba escatimar en gastos para ofrecerle a sus clientes productos de alta calidad pero sacrificando su ganancia y sin conocer la forma exacta de como obtener sus costos y cual sería el precio correcto a lo que tendría que vender sus productos, debido a que calculaban el precio al que venderían sus productos de manera empírica y “como ellos pensaban que eran los correctos” no obtenían el dinero suficiente para cumplir con sus obligaciones y continuar realizando sus operaciones.

En agosto del 2019 el Sr. Gallegos recibió la terrible noticia de que su padre había sufrido un infarto, al estar tanto tiempo concentrado en los cuidados de su padre no se percataría que estarían a punto de cometer un trágico error en sus operaciones al autorizar los precios para vender los Chiles de Nogada en la Temporada de Agosto-octubre, debido a que toda su contabilidad la hacían de manera empírica no calcularían cuanto podrían elevarse sus gastos y obligaciones que debían cumplir.

Fue entonces cuando la bola de nieve de pequeños problemas en la administración de COME DELICIOSO se sintió en el aspecto mas importante para continuar sus operaciones, sus finanzas.

## Entorno Organizacional

*“Un entorno cada vez más competitivo, trae consigo amenazas y oportunidades que implican incorporar procesos estratégicos a la organización que le permitan alcanzar un adecuado ajuste entre las variables internas de diseño organizativo” 1*

COME DELICIOSO, una pequeña empresa creada en un México donde la competencia entre empresas y negocios del giro de la producción y distribución de productos alimenticios está situada en un constante y cambiante entorno por la introducción de nuevas tecnologías para la elaboración, distribución, en este entorno los consumidores se vuelven cada día mas exigentes con la preparación, distribución y sabor de los productos que consumen.

La Competencia directa que tiene COME DELICIOSO es muy amenazante debido a la alta cantidad de puestos de comida que se encuentran en calles vecinas y aledaños donde se encuentra el negocio.

Los proveedores con los que cuenta COME DELICIOSO son mayoristas de la Central de Abastos de la Ciudad de México, carnicerías, verdulerías, molinos de especias, algunos cercanos al domicilio, que apoyan a obtener la materia prima, pero aumentan el precio.

## MISION

Brindar productos culinarios buscando satisfacer los gustos de quienes decidan disfrutar de la calidad y la sazón rebasando las expectativas al ofrecer platillos con higiene y esmero al asegurarnos del sabor y el contenido hasta llegar a las manos del cliente.

## VISION

Ser una empresa que ofrezca a las familias mexicanas la mejor comida con sazón única, ofreciendo alimentos con los más altos estándares de calidad y así lograr un

posicionamiento en nuestros clientes al escogernos como la opción que satisfaga sus necesidades alimenticias por la dedicación a la satisfacción de nuestros clientes.

## VALORES

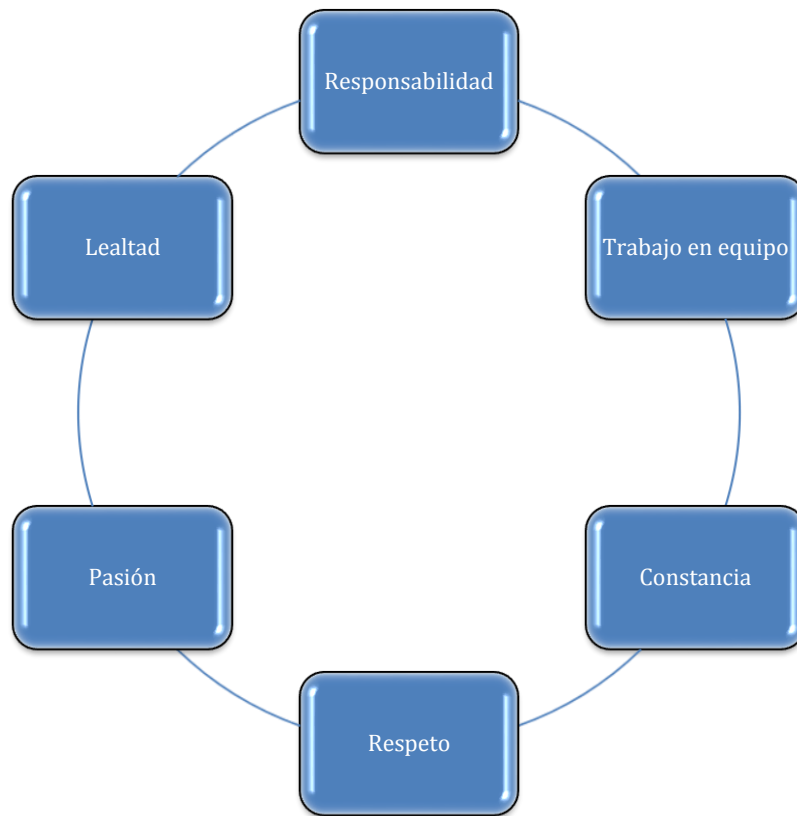
**Responsabilidad:** situado como el valor mas importante que todo integrante debe tener en COME DELICIOSO, debido a la importancia tan elevada que confieren todos los clientes externos que consumen nuestros productos y los clientes internos dentro de la organización.

**Constancia:** La constancia permanente en todos los integrantes logrará que el trabajo en equipo sea posible para conseguir los objetivos puestos por la organización y permitirá el crecimiento de sus integrantes.

**Respeto:** al ser una empresa familiar el respeto es la base importante para una convivencia armónica y se pueda obtener un ambiente organizacional lo mas amigable y proactivo para la realización de las actividades de todos los miembros.

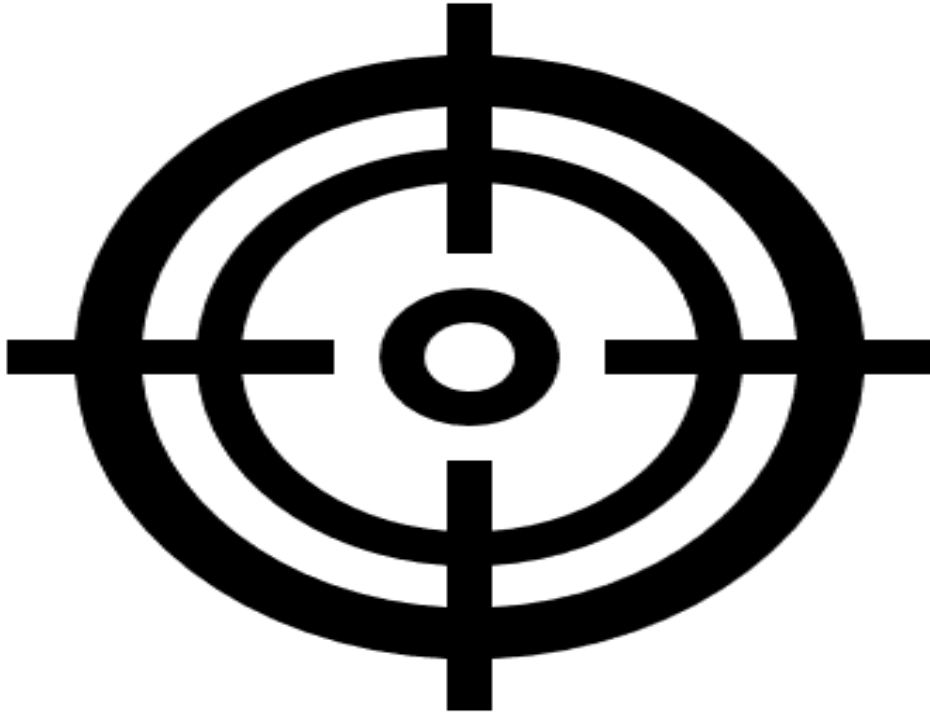
**Pasión:** la pasión es esencial en la vida de todo ser humano y en COME DELICIOSO es un valor requerido en la elaboración del trabajo de todos y cada uno de sus integrantes.

**Lealtad:** En COME DELICIOSO queremos que todos nuestros colaboradores se sientan seguros y generen un sentido de pertenencia mediante un trato amable, un agradable ambiente organizacional, sueldos competitivos en el mercado, crecimiento profesional.



## Objetivos

- Lograr una mayor participación en el mercado para finales del 2019
- Incrementar las ventas un 30%, con respecto a sus ventas mensuales
- Incrementar su número de empleados
- Poder registrarse y constituirse como una empresa legal ante las autoridades mexicanas a mitades del año 2020
- Conseguir mayores utilidades para poder expandir sus operaciones mediante la inversión
- Reducir costos mediante la eliminación de procesos innecesarios en la elaboración de productos, conseguir mejores precios en las materias primas para sus productos en un 20% para finales del 2019



### Recursos con los que dispone

Los recursos con los que cuenta COME DELICIOSO, son en su mayoría lo más indispensable para continuar sus operaciones, los cuales los adquirieron paulatinamente.

Recursos humanos: 5 empleados y dos dueños

Recursos materiales utilizados en la preparación, venta y distribución.

- Domicilio con instalaciones de gas, luz y electricidad
- 2 parrillas con 6 quemadores cada una para la elaboración de los alimentos
- 10 ollas grandes
- 4 sartenes antiadherentes
- 2 licuadoras
- 10 palas para mover los alimentos
- 10 cuchillos
- 18 cucharas
- 2 mesas

- 2 mesas plegables
- 4 tablas para cortar alimentos
- 1 refrigerador industrial
- 1 horno de microondas
- 10 tazones para la colocación de ingredientes extras (salsas, condimentos, verduras, etc.)
- 1 vehículo (automóvil) para transportar los alimentos
- 2 hieleras (conservación de alimentos)
- Juego de luces para iluminación del negocio.
-

## Capítulo 2 Diagnostico del problema o necesidad de un área en específico

Mediante un estudio exploratorio profundo de la empresa, poder determinar puntos claves en áreas o procesos internos donde se encuentren problemas o necesidades sin satisfacer que necesiten mejora

COME DELICIOSO una empresa con un rápido crecimiento mediante la elaboración de alimentos de la mas alta calidad con un sentimiento de responsabilidad hacia sus clientes al escoger los mejores ingredientes de la mas alta calidad para la elaboración de sus productos, lo cual origino que al tener una administración empírica de su empresa por parte de los dueños el Sr. Enrique y su esposa la Sr Nancy se descuidaran aspectos importantes del proceso administrativo que de acuerdo al maestro Agustín Reyes Ponce en su libro Administración Moderna, el proceso administrativo que debe llevar una empresa esta dividido en cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control.

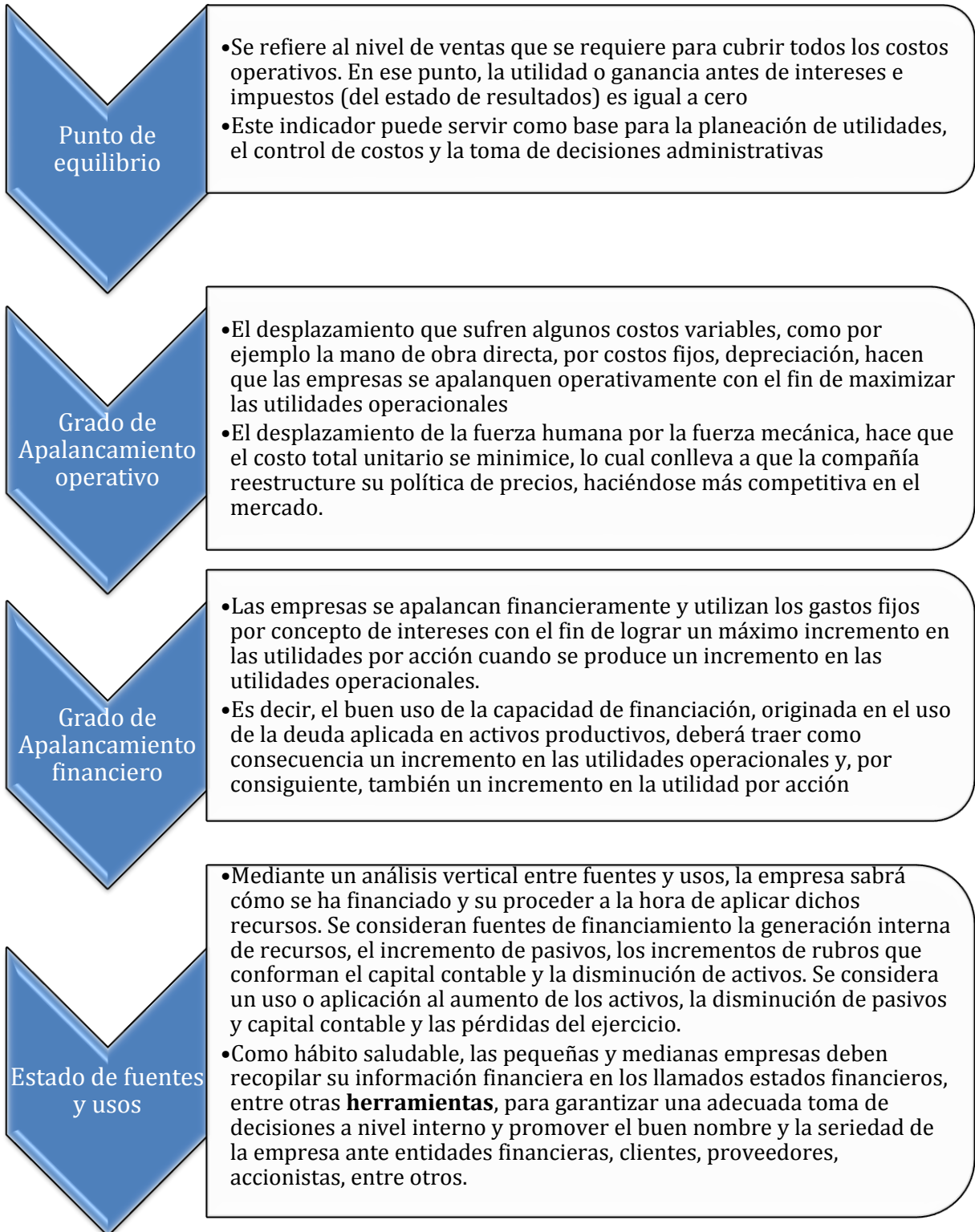
Al llevar una administración empírica en todos los procesos que necesita COME DELICIOSO para poder continuar operaciones y al contar con una administración financiera deficiente.

La fuente de sus ingresos proviene de la venta de la variedad de alimentos que producen, al ser una forma de ingreso variable que depende de diversos factores externos para conseguir la cantidad de dinero necesaria para hacer frente a sus obligaciones.

Uno de los síntomas que se observó de manera preliminar es la falta de un capital financiero constante que permita hacer frente a las diversas obligaciones el cual nos indicaran la situación de la de la empresa.

La falta de elaboración de sus costos será un síntoma mas que nos permitirá observar como la planeación y el control para llegar a sus objetivos es débil y casi nula en este punto.

Para la medición y el análisis de los problemas que se observan desde un punto imparcial de la organización utilizaremos los siguientes instrumentos financiero para obtener indicadores más precisos y medir el desempeño productivo de la organización



(REAL, 2019)



## Punto de equilibrio

Termino no conocido dentro de la administración de COME DELICIOSO, el cual nos ayudará a identificar la relación directa de gastos y obligaciones que tiene que afrontar para continuar sus operaciones y generar una utilidad que permite reinvertir, para el desarrollo de su personal y generar mejoras en sus procesos de producción.

Empezaremos por la fase inicial para determinar el PE el cual será conocer el costo de un artículo el cual consta de todos los gastos hechos para fabricar o adquirir el artículo. Dentro de los elementos que lo componen: gastos de operación, utilidad bruta y utilidad operativa

### Gastos de operación

Son las obligaciones que se tienen pagar para el continuo de sus operaciones por concepto de renta, sueldos y salarios, publicidad, en relación todos los gastos fijos que sean recurrentes mes con mes, en el caso de la empresa COME DELICIOSO, sus gastos fijos de operación comprenderían los siguientes rubros

- Sueldos: Obligación de la empresa que debe cubrir hacia sus empleados por el pago de sus servicios prestados por el periodo de tiempo trabajado, en COME DELICIOSO el pago es de manera semanal, realizando corte los lunes y realizando el pago el domingo, en caso de faltar un día a laborar deberá ser justificado.

Como podremos observar en el cuadro de sueldos de abajo, los sueldos que ofrece COME DELICIOSO se encuentra muy inferiores para poder ser competitivos en el mercado y por desconocimiento de los dueños se encontraban muy por debajo del sueldo diario promedio al desconocer que después del 26 de diciembre del 2018 en el cual se publicó mediante Boletín de Prensa No. 009 / 2018 en la cual indica lo siguiente “*A nivel nacional el salario pasa de 88.36 pesos a 102.68 pesos, mientras que en la Zona Libre de la Frontera Norte pasa de 88.36 pesos a 176.72 pesos por día*”.

Un punto por considerar es que los dueños no tenían sueldo, por lo cual toda la utilidad bruta generada de las operaciones la utilizaban como sueldo, cometiendo así uno de los

errores más comunes en la administración financiera de las pequeñas y medianas empresas al no mantener los recursos producidos de la utilidad en reinvertir en sus procesos y mejoras para el desarrollo de su plan estratégico.

NUMERO DE EMPLEADO	TIPO DE EMPLEADO	SUELDO DIARIO	TIPO DE PAGO	DIAS LABORALES	# DIAS	SUELDO SEMANAL	
#001	GENERAL	\$ 100.00	efectivo-semanal	L-D	7	\$ 700.00	
#002	GENERAL	\$ 115.00	efectivo-semanal	L-D	7	\$ 805.00	
#003	GENERAL	\$ 80.00	efectivo-semanal	L-D	7	\$ 560.00	
#004	GENERAL	\$ 90.00	efectivo-semanal	L-D	7	\$ 630.00	
#005	GENERAL	\$ 70.00	efectivo-semanal	L-D	7	\$ 490.00	
						\$ 3,185.00	GASTO SEMANAL DE SUELDOS

Como podemos observar los sueldos se encuentran muy inferiores y no contribuyen al desarrollo del personal como lo plantean en sus políticas de COME DELICIOSO, por lo cual será uno de los principales ejes de trabajo para mejorar dentro de este proyecto.

- Gastos fijos (Electricidad-Gas): un gasto recurrente que se presenta todos los meses para COME DELICIOSO, el cual no podremos reducir el importe por que es necesario para continuar sus operaciones son el pago de electricidad y Gas LP actualmente es un gasto que tiene que cumplir mes con mes en los primeros días del mes

Para el pago de la Luz eléctrica es una obligación que realizan una vez cada dos meses, la forma en la cual pronostican cual será el importe que pagarán en su siguiente recibo es provisionar el mismo importe de dinero del anterior recibo para reservar ese dinero, al ser un gasto que no puede ser medible es un Gasto Fijo que tiende a tener ligeras variaciones periodo por periodo de facturación.

Para el pago del Gas LP que es utilizado para preparar, calentar y mantener en estado caliente los alimentos utilizan un tanque estacionario de 100 litros y dos tanques de gas movibles de 20 litros cada uno. Los cuales rellenan a finales de cada mes por temor de los dueños que aumenten los precios a principios de mes, a finales del mes nunca se quedan sin gas en alguno de los tanques.

Debido a que no se acaban en su totalidad cada tanque de gas movable de 20 litros y los cambian por unos que si estén totalmente llenos. Esa situación les genera una pérdida de dinero al no agotarse totalmente el recurso para disponer de otro tanque.

Materia prima: para la compra de su materia prima para la elaboración de los alimentos cuentan con diferentes proveedores, pero ningún proveedor establecido que les suministre todas las semanas los productos que necesitan, lo cual genera una enorme pérdida de tiempo en buscar los mejores precios dentro de lugares como mercados, central de abastos, supermercados, distribuidores mayoristas etc.

Al no tener convenios ni contratos establecidos con los diferentes proveedores que manejan los productos que necesitan, los precios de los productos tienden a variar por la fluctuación del mercado, originándoles alza de precios en los productos necesarios que COME DELICIOSO tiene que absorber.

## Grado de apalancamiento financiero

Actualmente COME DELICIOSO no cuenta con apalancamiento financieros, debido a que todos los recursos con los que cuenta han sido proporcionados por los ingresos de las ventas de sus productos.

No desean obtener créditos ni financiamientos, debido a la desconfianza de los dueños, por la variante constante en sus ventas de productos al poder enfrentar la obligación de los pagos constantes del crédito.

## Grado de apalancamiento Operativo

Actualmente con los recursos que COME DELICIOSO cuenta, la gran mayoría al ser productos utilizados para la preparación y el envío de alimentos, aunque presentan un desgaste constante, no cuentan con ningún programa para la renovación de sus recursos, después de cierto desgaste y actualmente utilizan la política *“se utilizaran los recursos hasta que se rompan y después veremos cómo los cambiamos”*

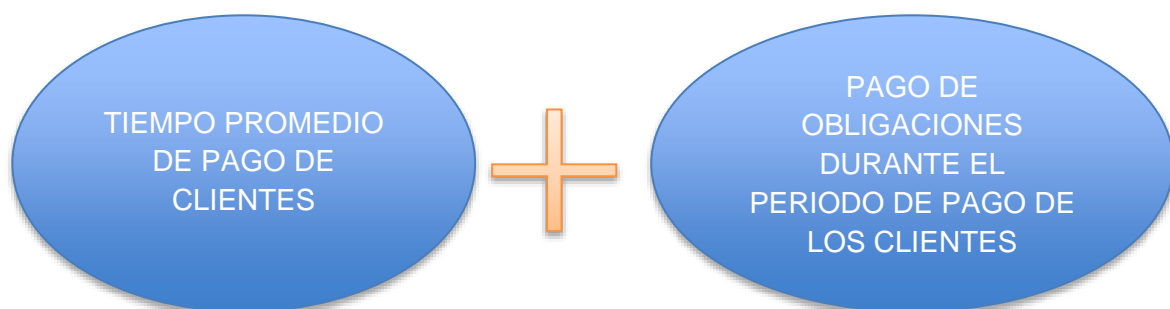
La fuerza mecánica que utilizan para la elaboración de sus productos es humana, por lo cual minimizan el GAO y así tener una depreciación menor.

Al no contar con un programa para la renovación de sus recursos, se topan con unos de los errores mas comunes de las pequeñas y medianas empresas, el cual radica en que al desconocer el tiempo útil de vida de un producto y no reservar un porcentaje de las ventas para la depreciación de este el cual será utilizado cuando necesite ser reemplazado por uno nuevo

Al momento de tener que reemplazar algún recurso para continuar sus operaciones se encuentran con una enorme inversión en nuevos productos para lo cual no tenían dinero destinado para la renovación de este lo cual elevan sus Gastos de operación.

## Capital de trabajo

Es el monto de dinero necesario para el continuo proceso de sus operaciones de COME DELICIOSO, el cual es dividido en



La sumatoria de estos dos puntos nos proporcionar nuestro capital y trabajo.

El tiempo máximo que han tenido en come delicioso es de 5 días para que les pague el cliente, debido a que al ser un negocio dedicado a la elaboración y comercialización de alimentos generalmente no tiene tiempo de espera para recibir el pago de los clientes en sus productos

## Balance General

Para conocer el punto en el cual se encuentra COME DELICIOSO utilizaremos la herramienta financiera del Balance General el cual nos permitirá ver de forma concisa como se encuentra la empresa financieramente.

Después de conocer el entorno de la empresa y su deficiente administración financiera para afrontar sus obligaciones sin tener que sacrificar sus utilidades y poder continuando ser rentable y seguir operaciones se mencionan las siguientes propuestas.

### Capítulo 3 Propuesta de solución o mejora para el área en la cual se había hecho el diagnóstico

Una vez determinado el problema y las áreas o procesos involucrados, se deberá elaborar una propuesta de solución o mejora la cual podrá ser entregada como un manual de procedimientos o de organización dependiendo sea la situación.

Para la elaboración de la solución a las problemáticas que tiene COME DELICIOSO empezaremos por determinar su situación actual mediante Un balance general al 25 de agosto del 2019, el cual nos servirá de guía para después de la implementación de las soluciones durante el periodo de tiempo indicado anteriormente para conocer si las soluciones presentadas son efectivas se le denominara “ejercicio”

El siguiente Balance general de COME DELIOSO nos indica que la empresa se encuentra con poco flujo de efectivo para afrontar sus obligaciones las cuales superan sus ingresos

Podemos observar como no tienen liquidez para enfrentar sus obligaciones debido a que tienen demasiada materia prima almacenada (la cual es perecedera y encaso de no ser elaborado y comercializada lo más pronto posible será una enorme pérdida para la empresa.

Podemos observar también que las ventas no están siendo suficientes para poder afrontar las obligaciones esto puede ser debido a un precio elevado de sus productos los cuales espanten a los compradores a volver.

Las Obligaciones que tienen que afrontar son tan elevadas por que el Sr. Gallegos y su esposa meten todos sus gastos y préstamos personales a las cuentas de COME DELICIOSO sin entender que eso esta afectando gravemente la salud financiera de la empresa, lo cual necesitara medidas con mayor disciplina para que puedan salir de donde se encuentra una empresa



**COME DELICIOSO**

**Balance general**

**al 25/08/2019**

<b>Activo</b>							
<b>Activo corriente:</b>							
Efectivo						\$10,000	
Cuentas por cobrar		\$1,500					
Menos:	Reserva para incobrables	0			0		
Inventario de materia prima						35,000	
Gastos con pago por adelantado						21,000	
Pagarés por cobrar						0	
	<b>Total activo corriente</b>						\$66,000
<b>Activo fijo:</b>							
Vehículos		50,000					
Menos:	Depreciación acumulada	5,000			45,000		
Bienes muebles		0					
Menos:	Depreciación acumulada	0			0		
Equipos		26,560					
Menos:	Depreciación acumulada	2,656			23,904		
Bienes inmuebles		0					
Menos:	Depreciación acumulada	0			0		
Terrenos						0	
	<b>Total activo fijo</b>						68,904

<b>Otro activo:</b>							
Valor llave				0			
<b>Total otro activo</b>							0
<b>Activo total</b>							\$134,904
<b>Pasivo y patrimonio</b>							
<b>Pasivo corriente:</b>							
Cuentas por pagar				\$38,000			
Impuestos sobre las ventas				0			
Impuestos sobre salarios				0			
Sueldos devengados				0			
Ingresos no percibidos				0			
Pagarés por pagar a corto plazo				0			
Préstamos bancarios por pagar a corto plazo				0			
<b>Total pasivo corriente</b>							\$38,000
<b>Pasivo no corriente:</b>							
Pagarés por pagar a largo plazo				0			
Hipotecas por pagar				0			
<b>Total pasivo no corriente</b>							0
<b>Pasivo total</b>							38,000
<b>Patrimonio:</b>							
Patrimonio neto				0			
Utilidad neta				96,904			
<b>Total patrimonio</b>							96,904
<b>Total pasivo y patrimonio</b>							\$134,904



A pesar de ser una empresa pequeña se ha topado con un muro el cual no podrá afrontar de manera satisfactoria de continuar con el mismo camino, por lo cual será necesario la implementación de un nuevo plan para conseguir una mejora notable en su salud financiera de comer delicioso.

Propuesta para la implementación de Punto de Equilibrio.

Como lo mencionamos con anterioridad al ser una empresa que desconocía el termino, no tiene establecido el punto de equilibrio al cual deben llegar sus ventas para poder empezar a vislumbrar la luz de una mejor salud financiera la cual podremos observar en un nuevo balance general al final del ejercicio.

Para la determinación de su punto de equilibrio, se necesitó del apoyo de los dueños de la empresa, los cuales realizaban todas las compras necesarias de materia prima e insumos para sus diversos procesos de elaboración de los alimentos.

1.- Se determinaron de manera mensual sus gastos fijos que necesitan para continuar operaciones, los cuales a pesar de conocer no los tenían integrados en el precio de sus productos, por lo cual al momento de poder cumplir con esas obligaciones se veían muy presionados por los importes que debían pagar.

En los siguientes cuadros observaremos, sus costos por materia prima, los Gastos fijos y sus gastos de operación necesarios para continuar sus operaciones

COSTOS MATERIA PRIMA

SALSA PARA MARINAR	MATERIALES	CANTIDAD NECESARIA PARA ELABORACION DE 1KG(PRODUCTO)	PRECIO
	JITOMATE	2KG	\$ 40.00
	CHILE	350 GRAMOS	\$ 18.00
	CONDIMENTOS	250 GRAMOS	\$ 10.00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 68.00</b>

CARNE			
	CARNE CERDO	1KG	\$ 90.00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 90.00</b>

TORTILLAS			
	TORTILLAS DE MAIZ	1.5 KG	\$ 18.00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 18.00</b>

INGREDIENTES ADICIONALES			
	CEBOLLAS	100 GRAMOS	\$ 10.00
	FRIJOLES REFritos ENLATA	2 LATAS	\$ 40.00
	CHILE HABANERO	200 GRAMOS	\$ 8.00
	SAL DE MESA	25 GRAMOS	\$ 2.00
	MANTECA DE CERDO	300 GRAMOS	\$ 11.00
	CABEZAS DE AJO	1 CABEZA	\$ 10.00
	ESPECIAS	200 GRAMOS	\$ 15.00
	VINAGRE BLANCO	100 MILITROS	\$ 4.00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 100.00</b>
	<b>TOTAL DE MATERIA PRIMA POR KILO DE PRODUCTO</b>		<b>\$ 276.00</b>

En el cuadro de la parte superior, se ayudo a determinar de la manera mas exacta posible los costos de materia prima del principal producto que tienen en venta COME DELICIOSO, el cual es la Cochinita Pibil, también se explico a los dueños que es necesario la determinación de sus CMP, para poder entender de manera inmediata cuanto representa el producir su producto aun sin contemplar los gastos operativos y fijos que deben cumplir para continuar sus operaciones, el cual también les funcionará como indicador para conocer si existe un incremento en los precios de los productos para la toma de decisión en buscar la posibilidad de negociar un precio fijo a sus productos con sus proveedor o la búsqueda de un nuevo proveedor.

**GASTOS DE OPERACIÓN**

	MES	DIA	
ELECTICIDAD	\$ 350.00	\$ 11.67	
AGUA	\$ 200.00	\$ 6.67	
GAS	\$ 2,500.00	\$ 83.33	
TRANSPORTE Y DISTRIBUCION	\$ 1,500.00	\$ 50.00	
TELEFONO	\$ 400.00	\$ 13.33	
SUELDOS	\$ 37,740.00	\$ 1,258.00	
	\$ 42,690.00	\$ 1,423.00	<b>TOTAL DE COSTOS</b>

**EQUIPACION NECESARIA**

	CANTIDAD	Costo	
MALLA PARA EL CABELLO	1	\$ 30.00	
CUBRE BOCAS	1	\$ 10.00	
GUANTES	1	\$ 10.00	
	Total de costo por empl	\$ 50.00	
	Total de costo por emple	\$ 350.00	
	Tiempo de uso	30 días	
		\$ 11.67	<b>TOTAL DE COSTO</b>

**TOTAL COSTOS**  
**\$ 43,040.00 FIJOS MENSUALES**

En el cuadro superior tenemos los gastos de operación, los cuales incluyen sus gastos fijos, fue necesaria la integración de estos para la consideración en el costo del producto, debido a que no era considerado en la administración de COME DELICIOSO y era un

gasto que los dueños no lo tenían contemplado, hasta el momento que tenían que cumplir esa obligación.

COME DELICIOSO				
COCHINITA PIBIL				
Mes	Año 2018	KG	Precio de venta	\$ 320.00
Enero		550	\$ 176,000.00	
Febrero		590	\$ 188,800.00	
Marzo		700	\$ 224,000.00	
Abril		715	\$ 228,800.00	
Mayo		890	\$ 284,800.00	
Junio		900	\$ 288,000.00	
Julio		680	\$ 217,600.00	
Agosto		750	\$ 240,000.00	
Septiembre		635	\$ 203,200.00	
Octubre		750	\$ 240,000.00	
Noviembre		585	\$ 187,200.00	
Diciembre		695	\$ 222,400.00	
Total		8440	\$2,700,800.00	

COME DELICIOSO, mantenía un reporte de cuantos kilos vendía cada mes desde el 2018 para conocer cuanto vendían un mes en comparación del mes anterior, de manera sencilla desarrollaron un histórico de ventas el cual nos ayuda a obtener una visualización de la salud de sus ventas.

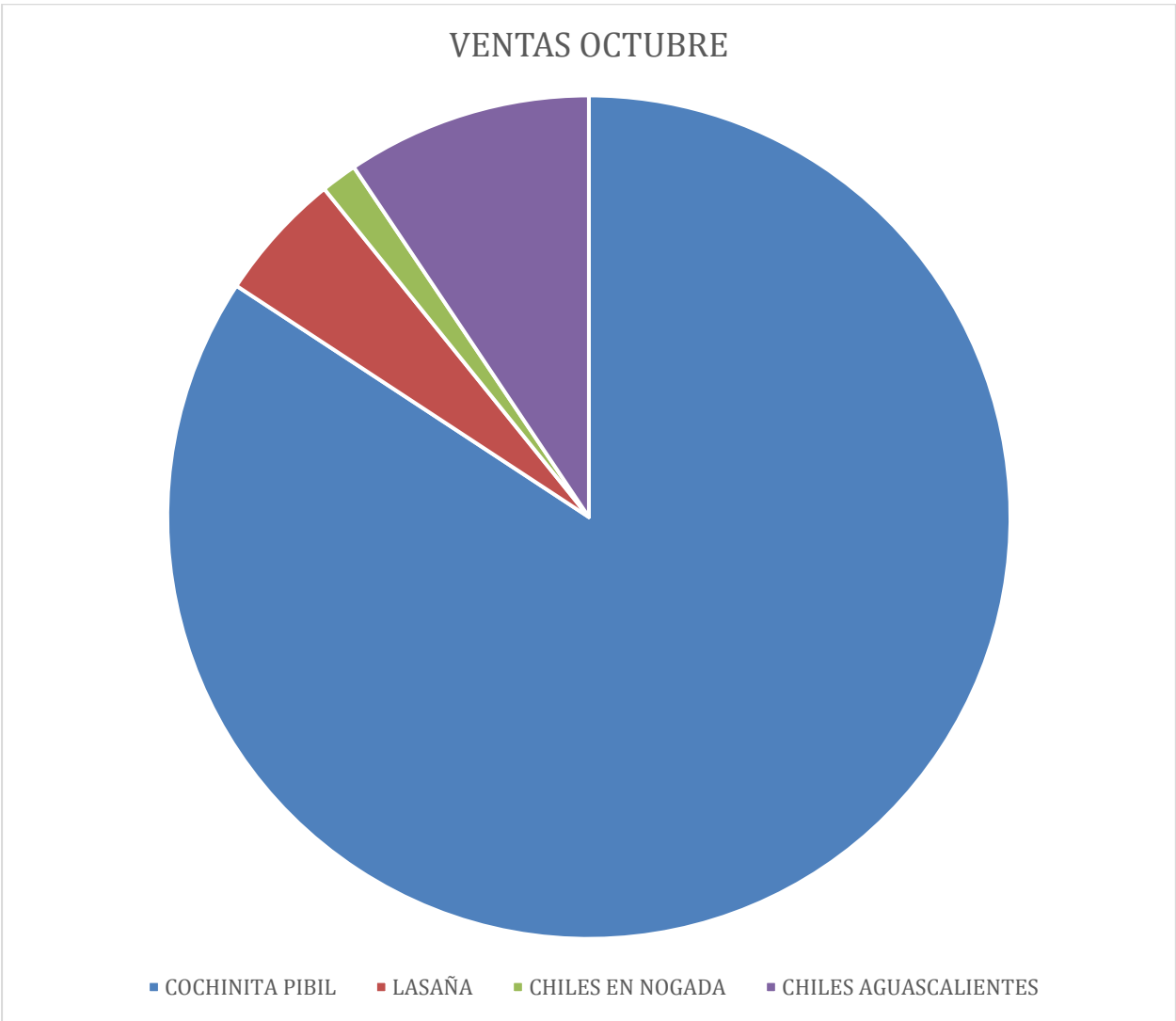
Al llevar un reporte contaste de cuantas ventas llevaba podemos observar como en el año 2019 sus ventas hasta la fecha disminuyeron casi un 20% respecto al año 2018, esto se puede deber a que el precio por kilo del producto Cochinita Pibil lo aumentaron

de \$320 a \$350, esto en conjunto de un entorno de la organización cambiante en una sociedad mexicana donde la inseguridad por el poder adquisitivo de las familias se ha visto mermado por las decisión de la actual administración pública del país no favorecieron en el volumen de ventas.

COME DELICIOSO				
COCHINITA PIBIL				
Mes	Año 2019	KG	Precio de venta	\$ 350.00
Enero		450	\$ 144,000.00	
Febrero		680	\$ 217,600.00	
Marzo		642	\$ 205,440.00	
Abril		550	\$ 176,000.00	
Mayo		699	\$ 223,680.00	
Junio		820	\$ 262,400.00	
Julio		750	\$ 240,000.00	
Agosto		495	\$ 158,400.00	
Septiembre		535	\$ 171,200.00	
Octubre		850	\$ 272,000.00	
Noviembre			\$ -	
Diciembre			\$ -	
Total		6471	\$2,070,720.00	

Como es observable en los costos de su producto principal, tenemos costos muy elevados, los cuales podrán ser disminuidos mediante mejores estrategias de compra con los proveedores y negociaciones.

En la siguiente grafica observaremos el porcentaje que representan de los ingresos que tiene COME DELICIOSO y la razón por la cual se escogió el producto “Cochinita Pibil” es superior a sus demás productos los cuales podremos observar en la siguiente grafica de ventas del último mes.



Con Costos fijos tan elevados, el porcentaje que presenta para la realización de su punto hace que la cantidad de ventas de su producto Cochinita Pibil se eleve demasiado para que puedan alcanzar el PUE mes con mes

En el siguiente cuadro presentamos los precios que actualmente tiene de sus cuatro productos COME DELICIOSO y la cantidad que se entrega de alimentos por el importe que pagan los clientes

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	CANTIDAD
COCHINITA PIBIL	\$ 350.00	1KG
LASAÑA	\$ 400.00	1KG
CHILES EN NOGADA	\$ 250.00	1pzs
CHILES AGUASCALIENTES	\$ 120.00	1pzs

Actualmente se encuentran en planes de introducir nuevos productos al mercado, estrategia la cual se les invita a continuar una vez, se establezcas medidas financieras, para el control de sus gastos y obligación que deben afrontar y generar utilidad para que COME DELICIOSO continúe operaciones en este mercado tan competitivo como lo es la producción y distribución de alimentos.

Se elaboró un archivo el cual servirá de apoyo a la obtención del PUE para el personal de COME DELICIOSO en lo que sus operaciones crecen y continúan abriéndose paso en el mercado.

Se explico de manera detenida la utilización del Archivo y su importancia de utilizarlo mes con mes, para considerar el aumento de precios que puedan tener la materia prima y en su debido caso el aumento de precio en sus gastos fijos.

Que a pesar de ser gastos regulares que tienden a mantenerse por los mismos importe mes con mes pueden presentar cambios como lo son (nuevo personal, mayo consumo de electricidad, mayor consumo de gas, etc.)

### Datos iniciales

Precio Venta	350	< Completar
Coste Unitario	276	< Completar
Gastos Fijos Mes	43,040	< Completar
Pto. Equilibrio	582	Q de Equilibrio
\$ Ventas Equilibrio	203,568	\$ de Equilibrio

El cuadro superior en las celdas de color Rojo son las únicas celdas que se les indico debían modificar manualmente mes con mes para obtener su PUE.

1.- Precio de venta: en estos momentos no es posible establecer otro precio de venta a sus productos debido a que la gente conoce los precios y al estar en un mercado con tanta variedad y sin ofrecer un valor agregado extra a sus productos lo mas seguro es que su nivel de ventas disminuya.

Este dato ya se explico detenidamente como debe ser obtenido a los dueños de COME DELICIOSO, en anteriores pasos

2.- Coste Unitario: costo de elaborar el producto por presentación de este, (kilo, pieza, etc.)

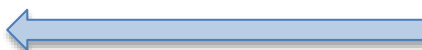
3.- Gastos fijos Mes: gastos recurrentes mes con mes que COME DELICIOSO debe pagar sin importar la cantidad de ventas de sus productos que tengan en el mes.

Las celdas en amarillo serán proporcionadas de manera automática una vez ingresando los datos mencionados en la parte superior.

4.- Pto Equilibrio: se otorgará en cantidad de ventas del producto del precio indicado en la parte superior del recuadro

### Datos iniciales

Precio Venta	350	< Completar
Coste Unitario	276	< Completar
Gastos Fijos Mes	43,040	< Completar
Pto. Equilibrio	582	Q de Equilibrio
\$ Ventas Equilibrio	203,568	\$ de Equilibrio





5.- \$ Ventas Equilibrio: Como el nombre lo indica es la cantidad en dinero equivalente al Pto Equilibrio, el cual calculará de forma automática el modelo una vez ingresado los datos como en el punto anterior.

Datos para el gráfico		PERDIDA	P.E.	UTILIDAD
Q Ventas	0	291	582	872
\$ Ventas	0	101,784	203,568	305,351
Costo Variable	0	80,264	160,528	240,791
Costo Fijo	43,040	43,040	43,040	43,040
Costo Total	43,040	123,304	203,568	283,831
Beneficio	-43,040	-21,520	0	21,520
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 581.622 unidades mes				

Después de completar los pasos 1,2 y 3 en automático el modelo llenará el cuadro que tenemos en la parte superior en la cual indicará mediante luces de semáforo, la cantidad de producto tiene que vender para encontrarse en cada una de las columnas

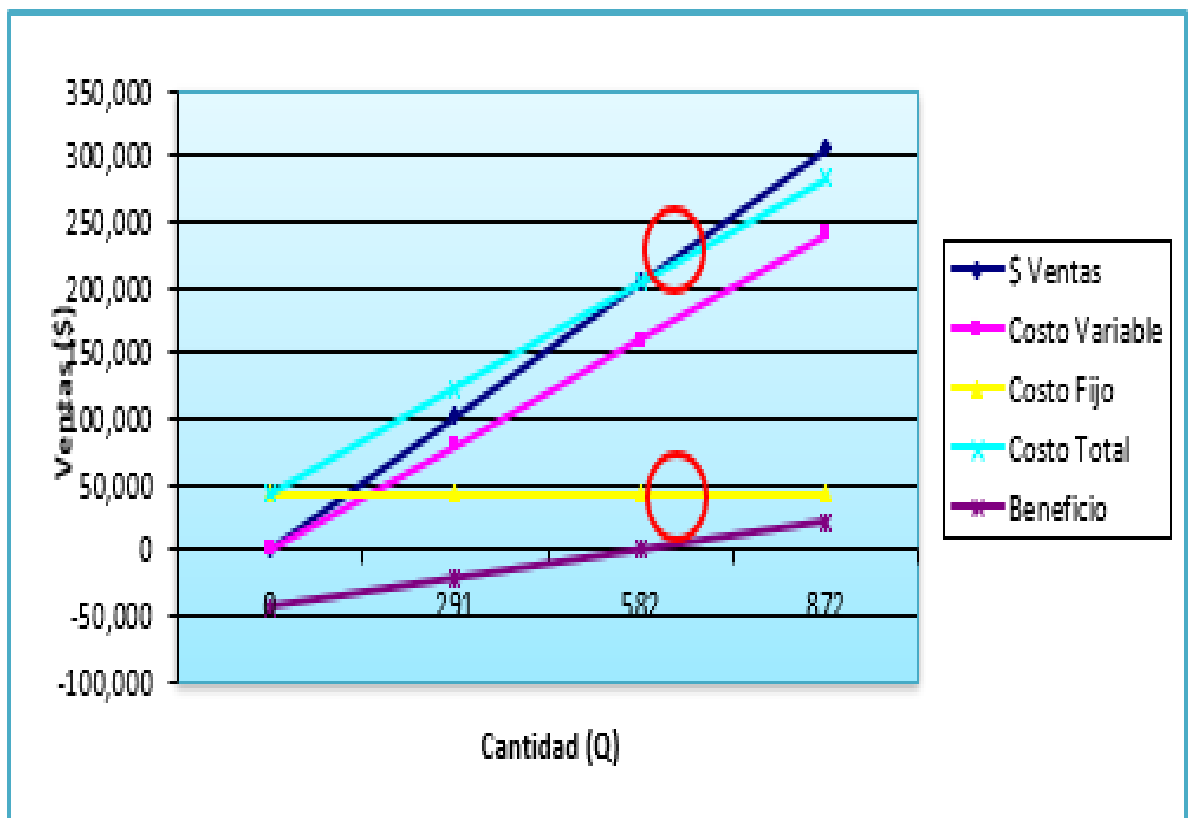
En la primera columna de nombre PERDIDA, equivale a la venta del producto desde 1 venta de su producto hasta 291 productos, también nos otorgará cuanto equivale la venta de 291 productos en dinero, la función de esta columna al encontrarse en rojo es apoyar a COME DELICIOSO a entender que deben tener mas ventas para poder cumplir con sus obligaciones y en caso de no cambiar su estrategia de ventas no podrá continuar sus operaciones en el mismo mes

En la segunda columna PE, como el nombre lo indica esta columna dará los importes de la venta cuando lleguen al numero de productos vendidos por la cantidad de 582, la función de esta columna es apoyar a COME DELICIOSO para comprender que tienen que llegar a ese importe para poder solventar de manera exacta sus obligaciones, aunque sin poder tener dinero extra después de cumplir esas obligaciones.

En la tercera columna Utilidad, como el nombre nos lo menciona mostrará los datos necesarios para tener una Utilidad la cual supera el doble de la cantidad invertida y necesaria para continuar sus operaciones.

En la parte inferior del cual se agrego para volver a indicar a las personas de COME DELICIOSO cual es la cantidad de productos que necesitan llegar para poder generar su PUE.

Se agrego una grafica extra la cual indica de una manera mas visual como se encuentra la empresa respecto a sus costos y como deben superar sus PUE, para generar utilidades

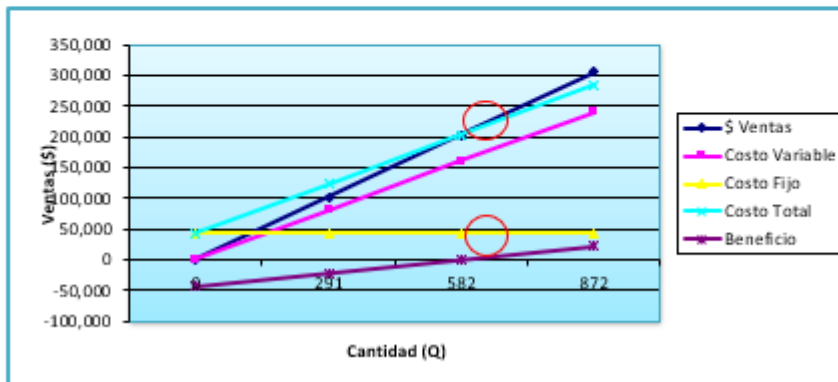


El modelo se observaría de la siguiente manera, con todos sus elementos y como apoyará a mejorar la administración financiera de COME DELICIOSO

**Datos iniciales**

Precio Venta	350	< Completar
Coste Unitario	276	< Completar
Gastos Fijos Mes	43,040	< Completar
Pto. Equilibrio	582	Q de Equilibrio
\$ Ventas Equilibrio	203,568	\$ de Equilibrio

Datos para el gráfico	PERDIDA	P.E.	UTILIDAD
Q Ventas	0	291	872
\$ Ventas	0	101,784	203,568
Costo Variable	0	80,264	240,791
Costo Fijo	43,040	43,040	43,040
Costo Total	43,040	123,304	283,831
Beneficio	-43,040	-21,520	21,520
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 581.622 unidades mes			



El modelo tiene una forma básica, simple pero diseñada para ser efectivamente para COME DELICIOSO, delimitado con pocos datos para hacer mas fácil la comprensión y vaciado de datos para la obtención del PUE

Estos modelos simples pero concretos ayudarían de manera significativa a la elaboración y determinación de indicadores financieros necesarios para tener una mayor productividad.

Capítulo 4 Resultados esperados de la propuesta de solución o de mejora  
Mediante la implementación de la propuesta elaborada la cual proporcionará retroalimentación mediante una serie de datos e información y podrá responder a la pregunta ¿Se solucionó el problema o se mejoró el área o proceso involucrado?

COME DELICIOSO recibió apoyo y desarrolló diferentes propuestas de mejora, soluciones para problemáticas operacionales y financieros de la empresa COME DELICIOSO.

La asesoría constante a los dueños en este periodo de cuatro meses desde el inicio de este proyecto hasta su conclusión el día 25 de noviembre del 2019, se considera de manera satisfactoria debido a la mejora visualizada en los procesos y en su salud Financiera.

COME DELICIOSO estaba en un punto muerto en donde el crecimiento acelerado que presento en sus primeros meses de operación se encontraba detenido y siendo comprobable en el volumen de ventas que presentaba mes con mes pero con un crecimiento en sus obligaciones que debían cumplir, las medidas propuestas y descritas en el capítulo anterior las cuales sirvieron de apoyo y punto de partida para la reestructuración de sus procesos y la identificación de puntos muertos donde había una fuga de energía y capital los cuales permitieron una mejor toma de decisiones estratégicas financieras y administrativas

Después del análisis presentado en los indicadores observados anteriormente COME DELICIOSO implemento procesos que no tenían contemplados y funciono para la eliminación de procesos que no agregaban ningún valor a su cadena de producción, pero si consumían recursos y tiempo a su personal

En el siguiente apartado observaremos los procesos que decidieron implementar basándose en los modelos presentados anteriormente

Determinación de costos unitarios: la decisión del Sr. Gallegos después de ver que el modelo presentado el ofrecía mayores beneficios a COME DELICIOSO, fue la implementación de manera inmediata para cada producto que comercializan en este

momento y para futuros nuevos productos que tienen esperados y planeados introducir al mercado.

Determinación de los procesos que generen valor y cuales procesos no generan valor, para esta solución fue necesario el apoyo del personal de COME DELICIOSO, lo cuales mediante una breve reunión decidieron que procesos en los cuales estaban involucrados eran necesarios para las operaciones y que procesos podían ser eliminados o modificados, esto debido a que el personal que ya llevaba tiempo trabajando en esos procesos se convirtió en experto de los mismo y lograría identificar mejoras o rediseño

Determinación del gasto operativo de la empresa de una manera real y concreta para la presupuestación de ese dinero en el transcurso del mes y a su vez poder ser provisionado para el cálculo del PUE, para esta medida fue necesario determinar los gastos fijos con los que contaba COME DELICIOSO los cuales efectivamente debían ser considerados como GASTOS FIJOS.

Esto derivado a que todos los gastos que tenían eran presupuestados y provisionados por el Sr Gallegos no comprendiendo la estricta diferencia entre un gasto recurrente mes con mes y un gasto atemporal, debido a este mal manejo de conceptos y desconocimiento de las diferenciaciones de estos, sus gastos y obligaciones que debían cumplir estaban hundiendo a COME DELICIOSO.

Después de la determinación de implementar las mejoras anteriormente indicadas y en combinación con los modelos realizados para COME DELIOSO, se pudo observar de manera inmediata como el clima laboral cambio de la noche a la mañana, aunque las decisiones estratégicas y financieras seguían siendo decisión del Sr. Gallegos y su esposa, al momento de incluir al personal para que se viera involucrado y empapado dentro de las oportunidades de mejoras y cambios, fomento un sentimiento de aceptación y de pertenencia.

Se entrevisto a uno de los empleados el cual prefiero ser omitido su nombre para esta investigación. Dentro de las preguntas que se realizaron dentro de la entrevista las más relevantes son las siguientes:

1.- ¿Cómo te sientes después de que se te pidiera tu opinión de como percibías tu lugar de trabajo?

- Me siento agradecido por ser tomado en consideración para las decisiones que el jefe tenga que tomar.

2.- ¿Qué percibes ahora en COME DELICIOSO?

- me eh dado cuenta que las cosas empiezan a cambiar, que efectivamente no podemos seguir actuando de la misma manera que llevábamos haciendo desde hace unos meses para poder generar utilidades.

3.- ¿Qué esperas de COME DELICIOSO y de sus dueños?

- espero que las soluciones y mejoras que propusimos sean tomadas en cuenta, honestamente nos esforzamos mucho cada día para salir adelante con nuestro trabajo, espero y mis compañeros también esperamos que no perdamos el empleo, debido a que está muy difícil encontrar trabajo hoy en día y la verdad tenemos miedo de que la solución que busquen el Sr Gallegos sea despedirnos.

Los trabajadores tuvieron miedo y eso es perfectamente entendible pues comprendían que COME DELICIOSO se encontraba apenas saliendo adelante con las ventas que tenia y se encontraba estancado al no introducir nuevos productos por miedo a fracasar por la tediosa pregunta que se hacían los dueños *“a como lo deberíamos vender”*

Este hecho es importante recalcarlo debido a que, al ser una empresa diseñada para ser familiar, los empleados se podían percatar de la preocupación de los dueños por enfrentar las obligaciones que debían cumplir mes con mes para continuar. Al tener a los empleados enterados de la situación actual de la empresa al momento de indicarles que se buscaba realizar mejoras eliminación de procesos dentro de COME DELICIOSO, el espíritu de creatividad dejo volar la imaginación de los empleados y de los dueños al buscar solucionar las fugas que tenía la empresa.

Después de la implementación de los programas mencionamos podemos observar en el siguiente cuadro el balance general de COME DELICIOSO al día 25 de noviembre del 2019, debido al poco tiempo para implementación de los cambios propuestos, pero gracias a todo el apoyo proporcionado por el personal y los dueños, hoy se encuentra en una mejor situación financiera que permitirá continuar sus operaciones.



**Balance general  
al 25/11/2019**

<b>Activo</b>						
<b>Activo corriente:</b>						
Efectivo					\$25,000	
Cuentas por cobrar		\$1,500				
Menos: Reserva para incobr		0		0		
Inventario de materia				8,000		
Gastos con pago po				19,200		
Pagarés por cobrar				0		
	<b>Total activo corriente</b>					\$52,200
<b>Activo fijo:</b>						
Vehículos		50,000				
Menos: Depreciac		500		49500		
Bienes muebles		0				
Menos: Depreciación acumu		0		0		
Equipos		26,560				
Menos: Depreciac		2,656		23,904		
Bienes inmuebles		0				
Menos: Deprecia		0		0		

<b>Terrenos</b>				0		
	<b>Total activo fijo</b>					73404
Otro activo:						
<b>Valor llave</b>				0		
	<b>Total otro activo</b>					0
<b>Activo total</b>						125604
<b>Pasivo y patrimonio</b>						
<b>Pasivo corriente:</b>						
Cuentas por pagar				2,500		
Impuestos sobre las ventas				0.16		
Impuestos sobre salarios				0		
<b>Sueldos devengados</b>				0		
Ingresos no percibidos				0		
Pagarés por pagar a corto plazo				0		
Préstamos bancarios por pagar a corto pl				0		
	<b>Total pasivo corriente</b>					0
<b>Pasivo no corriente:</b>						
Pagarés por pagar a largo plazo				0		
Hipotecas por pagar				0		
	<b>Total pasivo no corriente</b>					0
<b>Pasivo total</b>						\$0



La razón de ser de esta investigación es demostrar por que las finanzas es lo más importante a considerar en la creación, inicio de operación y el continuo de operaciones porque sin importar el producto o servicio que comercialicen, lo mejor para la empresa que sea sin importar si son pequeñas, medianas o grandes es centrar sus esfuerzos de manera prioritaria es en sus finanzas y en los indicadores financieros necesarios que permitan continuar operaciones y la empresa genere utilidad.

En COME DELICIOSO se demostró que la principal actividad que no tenia considerada como prioridad eran sus finanzas, al centrarse en sus operaciones y en su producto dejaron a un lado las finanzas utilizándolas solamente como registros contables, que a su forma de ver no tenían mayor utilidad, pero al mismo tiempo se encontraban mal económicamente y desconocían la razón de por qué ocurría eso cuando sus ventas eran constantes.

Se demostró que las finanzas son lo mas importante y necesario priorizar en una empresa.

## Programa de trabajo:

MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
ACTIVIDAD	X					
TEMA	X					
ASESOR	X					
DELIMITACION DEL TEMA	X					
REFERENCIAS	X					
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	X	X				
JUSTIFICACION	X	X				
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	X	X				
MARCO TEORICO		X	X			
PROTOCOLO		X	X			
HIPOTESIS		X	X			
FUENTES		X	X			
EXPERIMENTACION			X	X		
INVESTIGACION			X	X		
CAPITULO 1			X	X		
CAPITULO 2				X	X	
CAPITULO 3				X	X	
CAPITULO 4				X	X	
RESULTADOS				X	X	
ANALISIS DE DATOS				X	X	X
CONCLUSIONES					X	X
INTRODUCCION					X	X
AGRADECIMIENTOS					X	X

## Referencias y fuentes de información consultadas:

Guzmán Ibarra Luz Elena, (2008). *Administración financiera*, Chihuahua, Chih, México: Universidad Autónoma de Chihuahua.

Gómez-Bezarez Fernando, (1993). *Las decisiones financieras en la práctica (Inversión y financiamiento de la empresa)*, Deusto, Bilbao, España: Editorial Desclee de Brouwer S.A.

1 Zapata Rotundo, Gerardo J.; Mirabal, Alberto; Canet Giner, María Teresa 2015 "El entorno de la organización: un estudio de sus tipologías y su vinculación con la percepción directiva y el diseño organizativo" (Archivo PDF) Instituto Tecnológico de Santo Domingo Santo Domingo, República Dominicana Ciencia y Sociedad, vol. 40, PP 4, URL: <https://www.redalyc.org/pdf/870/87043449006.pdf>