

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**IDENTIFICACION DE COSTOS.  
ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD EN LAS MIPYMES.**

**TESIS PROFESIONAL  
PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADA EN CONTADURIA**

**PRESENTA:**

**ANA LAURA SALDIVAR GOMEZ**

**ASESOR:**

**L.C. JOSE LUIS VASQUEZ COSTA**

**MEXICO, D. F.**

**2008.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

**A mis padres que me brindaron todo su amor y comprensión a lo largo de mi trayectoria escolar, en todos los aspectos.**

**A mi familia por su apoyo y su respaldo en todo momento.**

**A una persona especial que me ha brindado su amor y ha marcado mi vida de forma extraordinaria.**

**A todos y cada uno de mis profesores que desde el inicio creyeron en mí, a mi asesor que me cedió tiempo y paciencia.**

**Y a todos aquellos amigos que han estado conmigo en todo momento.**

**Identificación de costos.  
Estrategia para la competitividad de las MIPYMES.**

**Índice**

<b>Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo I. Planteamiento del problema .....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo II. Marco teórico .....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo III. Metodología de la investigación.....</b>	<b>65</b>
<b>Capítulo IV Presentación de Resultados. ....</b>	<b>69</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>84</b>
<b>Fuentes de información.....</b>	<b>88</b>

## Introducción

En los últimos años el impacto de las micro, pequeñas y medianas empresas ha cobrado un papel relevante en la economía del país. Conocidas como MIPYMES, crece el interés por analizar los sistemas de costos en la estructura de organización de empresas que se caracterizan por concentrar poco personal y emplear escasos insumos de producción. De igual forma, el control dentro de las mismas se vuelve una herramienta de vital importancia, a pesar de que algunos autores adviertan que la aplicación de sistemas de control de gestión no está suficientemente extendido entre este tipo de organizaciones, como lo observa Domingo García Pérez de Lema en su artículo “La contabilidad de costos y rentabilidad en la PYME”<sup>1</sup>.

Entendiendo por control de gestión el: “proceso por el cual los directivos influyen a otros miembros de la entidad para que implanten las estrategias de la organización”<sup>2</sup>, la ausencia de los sistemas de control interno no permite aprovechar un importante instrumento para el desarrollo de las MIPYMES. Las ventajas que ofrecen este tipo de herramientas administrativas son múltiples; a través de la planeación y el diseño de políticas y procedimientos, cuya responsabilidad son parte de la administración, se pueden atender a las necesidades que Alejandro Prieto comenta en su libro *Organización contable y control interno*<sup>3</sup>:

- “El control de las operaciones realizadas y establecer los sistemas o procedimientos que permitan dicho control”.
- Ser eficientes en su operación, que es el aprovechamiento adecuado de los recursos materiales y humanos e “incluye el estudio constante de los métodos de trabajo y de los medios para realizarlo”.
- La correcta interpretación de las normas y políticas en general, por lo que éstas deben estar por escrito y darlas a conocer a los empleados, a través de los manuales de operación y de políticas.

---

<sup>1</sup> García Pérez de Lema Domingo, “La contabilidad de costos y rentabilidad en la MIPYME”, Revista Contaduría y Administración, No. 218. Pág. 40.

<sup>2</sup> Robert N. Anthony, “Sistemas de Control de gestión”, Pág. 6.

<sup>3</sup> Prieto Alejandro. “Organización contable y control interno” Pág. 27-29.

El dueño o fundador de una empresa, es el pilar que organiza una entidad, por lo que las decisiones son generadas a través de un solo directivo. El éxito o el fracaso de un sistema de control interno dependen en gran medida del director de la empresa. Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro *Control Interno. Un efectivo sistema para la empresa*, hace notar que: El dueño de la empresa, deberá vigilar de manera constante, la estructura de control interno, para determinar si opera adecuadamente o si hay necesidad de hacer modificaciones de acuerdo en las condiciones existentes.

Partiendo de la idea anterior, es responsabilidad del dueño o administrador del negocio diseñar un adecuado sistema de control interno, dado que se trata de quien debe tener un mayor conocimiento de la entidad. En tal diseño los encargados de las pequeñas empresas deben valorar la integridad física y la cantidad de bienes; los valores y activos, tales como efectivo en caja y bancos; las mercancías, maquinaria, equipo, entre otros distintos recursos. En suma, se requiere estimar, si dicho sistema resulta adecuado y práctico a la empresa; o en su caso, si fomenta la colusión de empleados, propicia irregularidades, fraudes o desperdicios. Por ello la efectividad del sistema dependerá de un diseño acorde al tamaño y necesidades de la entidad, así como de la vigilancia sobre el cumplimiento de las políticas que se determinen.

El control se relaciona con la vigilancia, mando y organización de las operaciones realizadas dentro de una empresa que se encuentran bajo la dirección de personas encargadas de llevarlas a cabo. Existen diversos factores que hacen que el control sea importante en las organizaciones modernas. Entre ellos vale destacar<sup>4</sup>:

- Costos. Las actividades de control pueden percibirse como costos de organización (recursos utilizados y esfuerzos gastados) en los que se incurre para impedir o corregir el desempeño que implica despilfarro. Por lo general, se espera que los costos por disminuir sean mayores a los costos en los que se incurrirá para la aplicación de los métodos.

---

<sup>4</sup> En Rodríguez Valencia Joaquín, *Control Interno. Un efectivo sistema para la empresa*, Pág.: 94-96.

- Cambio. El entorno exige la rápida adaptación a las necesidades del mercado, surgen nuevos productos, las demandas y necesidades de los clientes se modifican, y las empresas deben responder al cambio.
- Complejidad. “Una microempresa podría controlarse de manera relativamente informal, sin planeación”. Difiero de la opinión del autor, dado que si bien es cierto que el control y la planeación dependen del tamaño de la entidad, también es cierto que una pequeña empresa requiere de una minuciosa organización, dado que su entorno competitivo se vuelve más difícil. Las medianas y grandes empresas requieren medios de control más formales y cuidadosos.
- Errores. El sistema de control permite al administrador descubrir errores antes de que se hagan críticos, y por lo tanto implementar medidas preventivas y en su caso correctivas.
- Delegación de autoridad. Este factor implica poder “confiar” en el subalterno. Cuando hay un sistema de control que involucra a todos los miembros de la organización, es más fácil, pues cada individuo conoce sus capacidades y responsabilidades.

Por tanto el diseño, la implantación y la evaluación de un sistema de control deberán tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

Económicas. Implantar un sistema de control eficiente cuesta dinero; sin embargo es difícil cuantificar y medir los beneficios reales de un sistema de control.

De comportamiento. Las reacciones de comportamiento negativo son a menudo los problemas que se encuentran más relacionados con la función de control.

Las MIPYMES tienen herramientas que bajo una correcta implementación les pueden permitir crecer y volverse competitivas, a través de controles que identifiquen los costos incurridos periódicamente será más fácil la toma de decisiones para disminuir dichos costos.

Por otro lado, la competitividad desde el punto de vista de Gabriel Yoguel<sup>5</sup>, se convierte en un proceso mucho más complejo desde que los flujos de conocimiento y comunicación sobrepasan las líneas de las grandes firmas, identificando que las ventajas competitivas ya no se heredan sino que se crean e incluso pueden perderse, incluyendo en el plano económico a las PYMES.

La propuesta de esta investigación, radica en la identificación de costos para los micro empresarios a través de observación y la resolución de preguntas sencillas, así como resaltar la importancia de una mejor organización administrativa.

Las empresas que fueron encuestadas, cumplen con el perfil de contar con poco personal y casi nulas políticas de control interno, no tienen implementado un sistema de costos y por lo tanto se vuelven idóneas para las estrategias que se proponen en la presente investigación.

Entre otras, las características comunes de las empresas familiares son: la falta de objetivos definidos, una cultura organizacional poco clara, falta de aplicación de análisis tales como FODA o estudios financieros como el análisis costo-volumen-utilidad.

El resultado de esta investigación, nos lleva a concluir que si es posible identificar y tomar decisiones acerca de los costos de las microempresas a través de la resolución de sencillas preguntas que permitan integrar el costo unitario de los productos comercializados en los negocios.

---

<sup>5</sup> Yoguel Gabriel. Redes, jerarquías y dinámicas productivas. Capítulo "Las PYMES y su importancia para la competitividad estratégica" Pág. 93.



## Capítulo I. Planteamiento del problema

¿Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) identifican de forma adecuada sus costos de operación? ¿La aplicación de procedimientos sencillos de control interno con la finalidad de la identificación de costos, permite una mayor eficiencia? La mayoría de las MIPYMES se encuentran dirigidas por una sola persona, por lo general el fundador del negocio, situación que puede analizarse desde dos perspectivas: la primera indica que el dirigente conoce detalladamente la empresa pues es su creador, y la segunda, indica que considera tan suyo el negocio que trata de centralizar todas las funciones y decisiones con respecto a éste.

En esta última visión, se presentan desventajas considerables: falta de objetivos como organización, que sean diferentes a los objetivos personales, falta de diversidad de escenarios para elegir la mejor alternativa, y por supuesto costos administrativos por la falta de control interno.

De acuerdo a lo investigado en relación a las MIPYMES mexicanas familiares, podemos darnos cuenta que las principales faltas a los objetivos de los procedimientos de control que encontramos son:

- No se cumple con la idea de que en la realización, trámite y registro de toda operación deben intervenir varios empleados, sin duplicar funciones por lo que es necesario una adecuada distribución o segregación de funciones.
- Para que un sistema de control interno sea eficaz, se debe deslindar la responsabilidad que implica la autorización y la realización de una operación, la autorización le corresponde a un jefe o un empleado de mayor jerarquía, mientras que el que realiza dicha operación puede ser un empleado u obrero. Contemplando el número de empleados con los que cuenta una MIPYME, el supuesto de deslindar la responsabilidad es casi imposible, adicionando a esto, el problema que genera el rol que desempeña el dueño al realizar todas o la gran mayoría de las actividades necesarias para la entidad.
- La falta de documentos y formas diseñadas acorde a las necesidades de la empresa.

- La verificación de operaciones no se lleva a cabo, y se vuelve impráctica dado que, por el supuesto en que una sola persona realiza diversas funciones, sería la que ejecuta la acción y además quien la verificaría.

Debido al tamaño de estas entidades, en la mayoría, la existencia de un departamento de auditoría interna es nula, esto bloquea la función de una evaluación o supervisión independiente adecuada del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo.

Los costos se derivan de una falta de control interno adecuado en las MIPYMES mexicanas familiares, sin embargo pueden ser abatidos a través de políticas y acciones ejecutadas en tiempo y forma.

De acuerdo a Alfredo Caramuti en su artículo ¿Por qué fracasan las PYMES?, “La falta de una visión clara de futuro, proyectada en el tiempo, acerca de lo que se quiere de la empresa” es una de las principales causas de fracaso en las MIPYMES mexicanas, yo opino, que representa una debilidad en la organización de dichas empresas, y por lo tanto al no tener una expectativa clara de a donde se quiere llegar, las decisiones pueden representar costos para la empresa, porque estaríamos en el supuesto, de que el dueño experimenta conforme se presentan las situaciones, es decir, al no tener una visión, se puede decidir erróneamente e incurrir en costos que afecten el negocio.

Es importante destacar, que las MIPYMES mexicanas que pretendan lograr un liderazgo en costos, deben desarrollar los mecanismos necesarios de registro, análisis y control, con la finalidad de contar con información adecuada y oportuna para la toma de decisiones.

Los problemas que enfrentan una micro, pequeña o mediana empresa son numerosos y de diversa naturaleza, es objeto de la presente investigación resaltar la importancia del diseño de políticas de control interno acorde a las necesidades de la empresa que permitan fortalecer el crecimiento y desarrollo de las empresas mexicanas, en particular cumplir con el objetivo de registro.

## Capítulo II. Marco teórico

### 1. La empresa

De acuerdo a la Real Academia de la lengua española, “empresa” en el contexto de comercio se conoce como aquella *entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.*

La empresa puede definirse también como: “Una unidad económica de producción y decisión 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”<sup>1</sup>.

Conforme a las Normas de Información Financiera (NIF)<sup>2</sup>, una **entidad económica**: “es una unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, financieros y materiales, conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada”.

José Antonio Fernández Arena, en su libro “El proceso administrativo”<sup>3</sup> considera que una empresa es la unidad productiva o de servicios; constituida según aspectos prácticos y legales, integrada por recursos; y apoyada en la administración para lograr sus objetivos.

De acuerdo a los Censos Económicos realizados por el INEGI, la empresa es una unidad institucional o la combinación más pequeña de unidades institucionales que controla directa o indirectamente las funciones necesarias para realizar su producción dependiendo de una sola entidad propietaria o de control.

Por su parte se entiende que un *establecimiento* es la unidad económica que en una sola ubicación física, asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por

---

<sup>1</sup> Andersen, Arthur (1999), Diccionario de Economía y Negocios.

<sup>2</sup> NIF A-2 “Postulados Básicos”. Párrafo 13.

<sup>3</sup> Fernández Arena, José Antonio. El proceso administrativo. Ed. Diana.

construcciones e instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo el control de una entidad propietaria o controladora, para realizar actividades de producción de bienes, maquila total o parcial de uno o varios productos, la compra-venta de mercancías o prestación de servicios, sea con fines mercantiles o no.

Podemos resumir, que la empresa constituye un conjunto de recursos unificados que administradamente, tiene la responsabilidad de generar información respecto a la actividad realizada con la finalidad de tomar decisiones y que, a través del tiempo, permitan cumplir los objetivos institucionales definidos cuando fue creado el negocio. Para un mejor estudio las empresas deben clasificarse de acuerdo a los criterios más usuales: número de empleados, ingresos mensuales o, en su caso, por la actividad preponderante a la que se dedica.

Para los propósitos de esta investigación, los términos serán utilizados indistintamente. Sin embargo, me parece importante destacar la opinión de Alicia Castillo Holley<sup>4</sup> quien advierte que las diferencias entre un negocio y una empresa no están asociadas con el tamaño en ventas, número de empleados, fase de desarrollo entre otros, sino que constituyen contrastes que de alguna manera afectan la visión, misión y estrategia de quienes manejan las compañías.

Las principales diferencias entre una empresa y un negocio son cuatro:

1. La manera de medir el éxito: crear valor o ganar dinero.
2. La meta: crecimiento o estabilidad.
3. El foco central de atención: la empresa o el fundador.
4. El uso consciente de la curva de aprendizaje: proceso o casualidad.

Concuerdo con las diferencias antes mencionadas, aunque lo compararía en el plano de grandes entidades y las MIPYMES, como lo veremos más adelante. La filosofía de una pequeña empresa es muy diferente a la de una organización grande. No obstante, mi interés es explicar que sin importar el tamaño, una empresa puede ser exitosa y puede

---

<sup>4</sup> Castillo Halley Alicia. Diferencias entre una empresa y un negocio. [www.ventureslatinas.com.mx](http://www.ventureslatinas.com.mx)

abatir costos si identifica sus objetivos y trabaja como un ente integrado por varias personas y no sólo como un interés centralizado.

## 2. Antecedentes

¿Cuándo aparecen las MIPYMES? Es una interrogante que merece atención. Aunque no es posible determinar el momento en que inició operaciones la primera organización que pudiera ser clasificada como tal, existen datos históricos, que ayudan a reconocer un punto de referencia para estudiar las sociedades con éstas características.

Se observa que los términos resultan diferentes. En el pasado el concepto utilizado era *industria* y de acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española se define como: el conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales; que a diferencia de empresa, término empleado en la actualidad, ésta última contempla recursos humanos, materiales y financieros y su finalidad va más allá del manejo de productos naturales.

En México hacia 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña, con la finalidad de reunir apoyos y fideicomisos, el cual apoyaba a los establecimientos que emplearan de 6 a 250 personas. Aquellos que empleaban menos de 5 personas eran considerados como talleres artesanales, no formaban parte de los beneficiados de este programa y recibían apoyos especiales en otros planes. Para 1979 el Plan Nacional de Desarrollo Industrial, consideró como pequeña industria aquellas organizaciones cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal, lo que equivalía a cerca de 10 millones de pesos en aquel entonces.

De acuerdo a los datos del INEGI, en abril de 1985, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial SECOFI, hoy Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo a su tamaño, publicando como resultado la siguiente información:

- Microindustria: Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos por año.

- Industria pequeña: las que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- Industria mediana: las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasaran 100 mil millones de pesos al año.

### 3. Tamaño de la empresa

El Diario Oficial de la Federación publicado el 30 de marzo de 1999, muestra la siguiente tabla que incluye la clasificación de las empresas de acuerdo al número de empleados que la conforman.

<b>CLASIFICACIÓN SEGÚN EL NUMERO DE EMPLEADOS</b>			
TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro empresa	0 a 30	0 a 5	0 a 20
Pequeña empresa	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Mediana empresa	101 a 500	21 a 100	51 a 100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

**Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 1999**

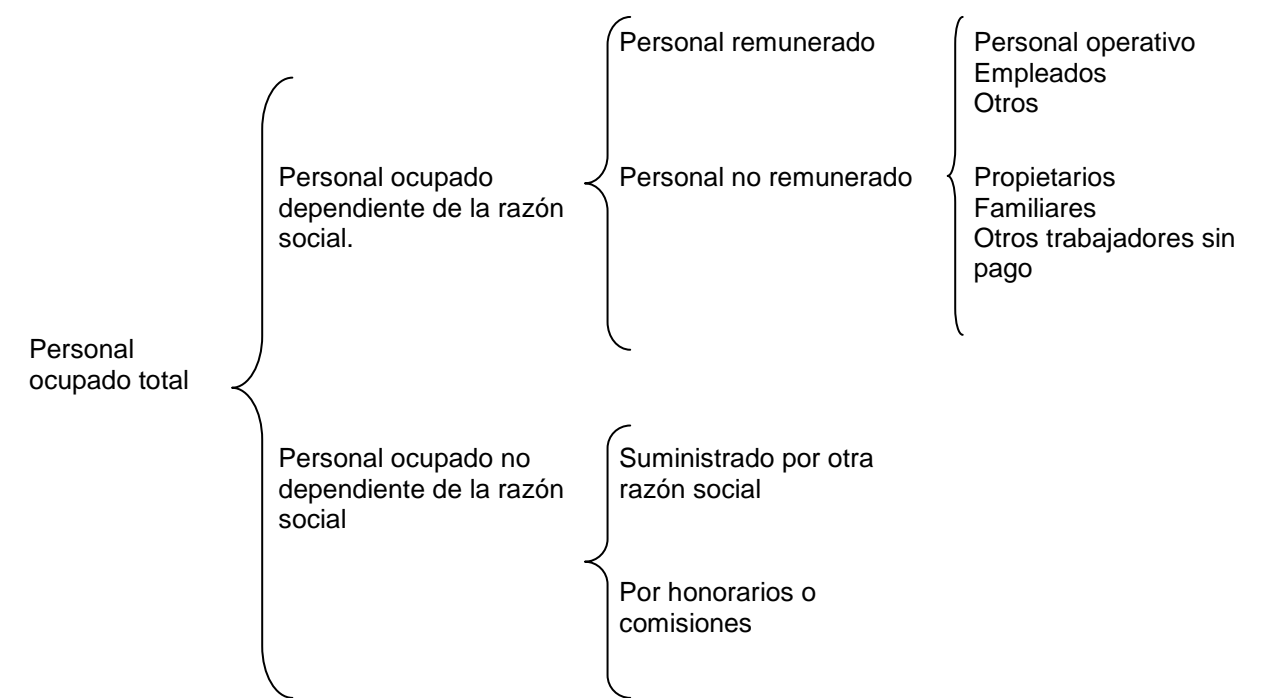
Entre 1999 y 2002, el número de empleados se vio modificado, así como también sufrieron modificaciones las características generales de las empresas en nuestro país, por lo que los datos publicados anteriormente se ajustaron, dando por resultado que el 30 de diciembre de 2002 se publicara una tabla, la cual incluyo a continuación, con los datos de clasificación de acuerdo al número de empleados

<b>CLASIFICACIÓN SEGÚN EL NUMERO DE EMPLEADOS</b>			
TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro empresa	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña empresa	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana empresa	51 a 250	31 a 100	51 a 100

**Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 2002**

En México existe una tendencia identificada con la creación de mayor cantidad de negocios bajo la integración de menores números de empleados. Este hecho puede explicarse de muchas formas. Entre las razones fundamentales encontramos que el ingreso percibido como entidad económica no permite hacer frente a las obligaciones laborales de los recursos humanos deseados. Por lo general se contrata personal no especializado y recursos humanos que no cumplen con el perfil deseado, lo que provoca también un deficiente o nulo análisis de puestos.

De acuerdo a los datos presentados por el INEGI en los censos económicos del 2004, para una entidad, el personal ocupado<sup>5</sup>, es el contratado directamente por la razón social que puede ser eventual e inclusive no remunerado. Dicho personal labora para la unidad económica sujeto a su dirección y control, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral del mismo.



Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 2002

<sup>5</sup> Entendido como el que presta sus servicios o labora en dicha entidad.

#### 4. Empresas dedicadas al comercio

El comercio es la negociación que se hace comprando, vendiendo o permutando mercancías; dicha actividad se ha llevado a cabo desde mucho tiempo atrás, podemos recordar que incluso tiene sus antecedentes en el trueque, que era un acuerdo entre dos o más personas donde se intercambiaban objetos, artículos o alimentos y no existía un valor para cada objeto, sin embargo, al transcurrir de los años fue necesario valorizar monetariamente cada artículo. En la actualidad muchas empresas se dedican al comercio, y de igual forma dan a su trabajo un valor que es cuantificable monetariamente.

En el 2002, se llevó a cabo la Encuesta Nacional a Micronegocios (ENAMIN) para conocer el estado que guardan las pequeñas empresas y que incluye todo tipo de negocios, cuenten o no con un local donde realizar sus actividades. De los resultados obtenidos destacan los siguientes aspectos:

- De un total de 4, 416, 600 de micronegocios, aproximadamente el 34% pertenecen al sector de comercio.
- Existen aproximadamente 24,113 entidades dedicadas al comercio registradas ante notario público como asociación familiar<sup>6</sup>.
- Las MIPYMES de comercio que cuentan con local, representan el 45% del total de empresas de comercio en México.
- El 56%, de las empresas dedicadas al comercio, cuentan con un local propio para llevar a cabo sus actividades.

Entre otros, los resultados que arrojan los censos de 2004, indican que los Micronegocios (0 a 10 empleados) aportaron:

- 62.1% del personal ocupado en ese año.
- 97% del total de unidades económicas
- 35.7% valor agregado censal bruto

En 2003, los censos indicaban que existían 3 millones 5 mil 157 de unidades económicas, de las cuales el 52% pertenecían al sector comercio<sup>7</sup>. Ello muestra la importancia de esta

---

<sup>6</sup> Cuadro 1.36 de características de los negocios INEGI.



rama dentro de la economía nacional, por la cual se determinó brindar mayor atención y ofrecer soluciones a las unidades económicas.

#### 4.1. MIPYMES

Los resultados de INEGI confirman que la mayoría de las empresas que operan en la economía mexicana son primordialmente micro, pequeñas o medianas. En su mayoría se trata de unidades familiares y constituyen uno de los principales motores generadores de empleo, a pesar de que, como veremos, su número de empleados por lo general no es muy grande. Según los censos realizados por el INEGI en 2004<sup>8</sup>, en 2003; 3 millones 5 mil 157 unidades económicas emplearon a 16 millones de 239 mil 536 personas.

**Universo Empresarial en México Empresa**

<b>Empresa</b>	<b>% Unidad económica</b>	<b>Personal ocupado</b>	<b>% PIB</b>
Micro	97.0	47 %	31
Pequeña	2.7	20 %	26
Mediana	0.2	11 %	12
Grande	0.1	22 %	31

Fuente: [http://www.contactomipyme.gob.mx/cmipyme/estudios/lista\\_archivos.asp?e=09&id=130](http://www.contactomipyme.gob.mx/cmipyme/estudios/lista_archivos.asp?e=09&id=130)

De acuerdo a las definiciones convencionales, una PYME es una empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores y que produce un moderado volumen de facturación<sup>9</sup>. A su vez, resulta común encontrar dos clasificaciones de las empresas. La primera considera al número de sus trabajadores, mientras que la segunda toma como base los montos de sus ingresos. Particularmente para esta investigación se utilizará como criterio el número de empleados incorporados en el funcionamiento de este tipo de organizaciones económicas.

Vale mencionar que de acuerdo al análisis de INEGI, y para fines administrativos, en la mayoría de los países europeos los criterios utilizados son el personal ocupado, las ventas anuales y el balance anual. Esto se puede observar en el siguiente cuadro:

<sup>7</sup> Toman en cuenta sólo empresas con local establecido.

<sup>8</sup> [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf)

<sup>9</sup> Real Academia de la lengua española. [www.rae.es](http://www.rae.es)

## CRITERIOS DE ACUERDO A LA OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)

TAMAÑO DE LA EMPRESA	PERSONAL OCUPADO	VENTAS ACTUALES (EUROS)	BALANCE ANUAL (EUROS)
MICRO	1 A 9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
PEQUEÑA	10 a 49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
MEDIANA	50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
GRANDE	Más de 250	Mayor de 50 millones	Mayor a 49 millones

Fuente: INEGI

La diversidad de criterios para definir a las MIPYMES a nivel mundial, depende de las características políticas y económicas de cada nación.

Las pequeñas empresas carecen de objetivos precisos, dado que la mayoría, inician con la finalidad de obtener un ingreso que les permita enfrentar los gastos para vivir, razón por la cual, no llevan a cabo un estudio minucioso que les dé a conocer herramientas valiosas como la sencilla respuesta a ¿qué busca comprar el mercado? O ¿en qué actividad puedo posicionarme en el mercado?, resultados que se traducirían en ingresos más altos, un adecuado control de costos y entre otras cosas la satisfacción del cliente.

### **Familia**

La familia es el núcleo social donde cada individuo adquiere un rol con funciones precisas. Se puede decir que es la primera organización donde el ser humano asume un papel determinado por reglas y responsabilidades. Aunque los controles los ejercen los padres, en la actualidad, dichas directrices pueden ser ordenadas únicamente por las madres con delegación de funciones que hace que cada quien desempeñe actividades específicas dentro de esa organización social. Un factor importante en la familia, es la confianza incondicional entre sus miembros, por lo general, no se necesita que nadie se gane la confianza del otro para que se le asignen tareas, cualidad que no se hereda al iniciar un negocio familiar.

Por definición, familia es:

- Grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas.
- Conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje.
- Conjunto de personas que tienen alguna condición, opinión o tendencia común.<sup>10</sup>

“Para la sociología, una familia es un conjunto de personas unidas por lazos de parentesco. Los lazos principales son de dos tipos:

- Vínculos de afinidad derivados del reconocimiento social, como por ejemplo, el matrimonio. Aunque en algunas sociedades solo se permite la unión entre dos personas, en otras, es posible la poligamia.
- Vínculos de consanguinidad, como la filiación entre padres e hijos o los lazos que se establecen entre los hermanos que descienden de un mismo padre.”<sup>11</sup>

## 4.2. Empresa familiar

Una empresa familiar, puede definirse como la organización que constituye su capital accionario a través de la familia. Por lo general, son pequeñas o medianas entidades económicas, con tecnología obsoleta, recursos financieros escasos y sistemas administrativos deficientes. La idea de empresa familiar, suele entenderse como “Aquella que está constituida y manejada por los miembros de una misma familia, los cuales asumen por completo la responsabilidad de sus acciones”<sup>12</sup>

Las empresas familiares presentan las siguientes características:

- a) Están integradas y generalmente dirigidas por el fundador, padre de familia, y sus hijos.
- b) Los puestos más importantes, es decir, aquéllos que tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones, son ocupados por los mismos miembros.
- c) El poder de decisión reside en su totalidad, o en su mayoría en la familia y es manejada por una persona o por el núcleo familiar.

---

<sup>10</sup> Real Academia de la Lengua Española. [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>11</sup> Gough, Kathleen (1974): "Los nayar y la definición del matrimonio. El origen de la familia" <http://es.wikipedia.org/wiki/Familia>

<sup>12</sup> Mirell Malfavón Pamela, Emprendedores Aspectos Positivos y Negativos, que Engloban a una Empresa Familiar

- d) El patrimonio familiar está involucrado en la empresa para considerarla de carácter familiar.

La organización de una empresa familiar, ofrece la ventaja de mantener el control dentro del grupo familiar. Pero a la vez, esta particularidad resulta generadora de conflictos “debido a la dificultad para separar lo empresario de lo familiar, los diferentes criterios para manejar el negocio, la difícil comunicación incluso formal, la desconfianza en alguno de los miembros, los diferentes objetivos entre los socios, la sucesión, la superposición de roles.”<sup>13</sup>

En este tipo de empresas, el control generalmente lo asume el dueño o fundador. El problema es que al mantenerse el mando como ejercicio en una sola persona, los puntos de vista respecto de la conveniencia de los posibles escenarios quedan reducidos a una sola idea de acción. Por ello es recomendable realizar un análisis del proceso de toma de decisiones.

Dicho de otra manera, se requiere disponer de instrumentos que permitan valorar el camino correcto a seguir entre las múltiples alternativas posibles. Algunos puntos sujetos a ser evaluados son:

- Impacto económico. Toda decisión o acción, generará un costo. Su evaluación consistirá en el beneficio que se recibirá en el futuro bajo el criterio costo beneficio.
- Diferenciar entre costo e inversión: inversión es de forma periódica, es toda la disposición de efectivo, cuya finalidad es la operación en su conjunto de la organización, mientras que costo es la erogación cíclica y constante, es todo aquello de lo que se tuvo que disponer directa e indirectamente para la producción y/o comercialización del producto.
- Gasto.- erogación necesaria para que la empresa opere en su conjunto e integra conceptos administrativos, de ventas, distribución y comercialización del producto.

---

<sup>13</sup> Ídem.

- Adaptabilidad. El entorno económico cambia constantemente y las necesidades de los consumidores también. La competitividad se basa en factores como la adaptabilidad y la actualización constante. Dicha actualización depende del giro o actividad realizada y puede estar integrada desde el software utilizado en las actividades diarias, hasta ofrecer productos de moda solicitados por el mercado.
- Delegación. Las decisiones no deben estar centralizadas por diversas razones: la falta de visión y experiencia, o la ausencia de habilidad en la toma de decisiones en momentos de crisis o coyuntura.
- Orientación a objetivos y metas. Toda decisión tomada dentro de una entidad debe ser correlacionada con los objetivos que se pretenden alcanzar.
- Decisiones corporativas. La organización dentro de la empresa que incluye reglas y procedimientos previamente establecidos permitirá que cada elemento de la entidad conozca sus límites y sus “libertades”; pero a su vez facilita el trabajo cooperativo entorno a un mismo fin.

Para que una decisión pueda ser valorada correcta o incorrecta, debe ser susceptible de medirse en resultados cuantificables. Para ello se debe conocer a dónde se dirige la empresa y cuáles son sus objetivos, pues sin un punto establecido con claridad como meta difícilmente se podrán tomar decisiones adecuadas.

## **5. Estructura de las MIPYMES**

En las MIPYMES una sola persona llega a desempeñar múltiples actividades como respuesta a la falta de personal y a la carencia de recursos económicos para contratar y capacitar recursos humanos. Es probable que una pequeña empresa alcance a convertirse en una organización mediana y, a su vez, en otra de gran estructura. Debido a su tamaño crecen negocios sin lograr planear su desarrollo careciendo de una estructura organizacional. Este proceso obliga a fijar los objetivos que se persiguen con la creación de dicha empresa debido a que, en múltiples ocasiones, los objetivos personales del fundador resultan claramente diferentes ante el propio desarrollo de la entidad económica.

Por ello se hace indispensable identificar la misión y la visión, para crecer sin perder de vista los propósitos por los que fue diseñada la empresa.

Se puede decir que la estructura de una pequeña empresa tradicionalmente responde a un sistema informal y empírico. No se determinan puestos con funciones o responsabilidades precisas, no se realizan análisis de perfiles como administrativamente correspondería. A pesar de ser una sencilla herramienta, tampoco se crean organigramas que respalden el diseño de la estructura organizacional en donde se definan campos de funciones, relaciones de poder y márgenes de autoridad.

“Existen tres elementos que intervienen en una empresa familiar: *la propiedad, el control y la dirección.*”<sup>14</sup> Por lo general, encontraremos dichos elementos representados en una sola persona. La organización de una empresa es la herramienta con la que cuenta un dirigente de empresa familiar para llevar a cabo sus objetivos. Dicha herramienta debe ajustarse a los objetivos de la compañía y de la familia y no al contrario como suele suceder.

De acuerdo a la investigación realizada por Andrés Rico Toro, en su artículo “De garaje a conglomerado”<sup>15</sup> señala que en la mayoría de los casos el gerente y dueño de la entidad, quien suele ser la misma persona, asume el manejo financiero delegando en su contador las labores del control de la empresa. Según Rico Toro, existen dos fallas en ese proceso. La primera radica en que el gerente olvida actividades tan importantes como la proyección financiera<sup>16</sup>, la gestión de proveedores, clientes y la toma de decisiones con base en índices de gestión financiera. El segundo error confunde las labores del contralor con la del contador del mismo modo en que se actúa simultáneamente como juez y parte. Por este motivo se puede pensar que la estructura organizacional está centralizada y corre el riesgo de constituirse en un factor de generación de costos.

---

<sup>14</sup> Ídem.

<sup>15</sup> Rico Toro Andrés. “De garaje a conglomerado” [http://www.pymesdefamilia.com.ar/art\\_var\\_03.htm](http://www.pymesdefamilia.com.ar/art_var_03.htm).

<sup>16</sup> De todos los casos analizados en la investigación realizada en ninguna empresa llegó a contar con proyección de flujo de caja.

De acuerdo a Robert N. Anthony y Vijay Govindaran en su libro *Sistemas de Control de Gestión*, la estrategia de una empresa tiene influencia en su estructura. Existen organizaciones de todo tipo, sin embargo, sus estructuras pueden agruparse en tres categorías:

1. Estructura funcional. Implica que existe un tipo de director con conocimientos especializados para tomar decisiones relativas a una función específica. La falta de valoración de la contribución individual al beneficio de la empresa se presenta como una desventaja ya que el trabajo en equipo contribuye al resultado final.
2. Estructura por unidades de negocio. Estas unidades se diseñan para resolver los problemas inherentes a una estructura funcional. Los directores de unidades de negocio actúan casi como si trabajaran en empresas independientes pero para un mismo fin, ya que son responsables de la planificación y la coordinación del trabajo de las distintas funciones y los encargados de resolver los conflictos que surgen entre las mismas. Existe una oficina central que se responsabiliza por actividades claves: obtención de recursos, establecimiento de políticas, etc.
3. Estructura matricial. Esta forma de organización se constituye cuando los empleados de una misma empresa crean un equipo de trabajo para un proyecto específico, por lo que una misma persona puede tener dos jefes, y forma parte del trabajo de la empresa y adicionalmente de algún proyecto temporal.

Desde mi punto de vista, cada empresa debería elegir la estructura conveniente con base a su tamaño y actividad. Me parece conveniente recomendar la estructura por unidades de negocio, ajustarse a las necesidades de las pequeñas empresas y que cada unidad se adecue a “cada trabajador” desempeñándose conjuntamente para el logro de objetivos compartidos.

## **5.1. Empresarios**

Entre la mayoría de las MIPYMES no existen sistemas de control interno diseñados para el cumplimiento de los objetivos de los procedimientos de control. La razón es que la

estructura organizativa está centralizada en una o dos personas que por lo general son los dueños de la entidad y desempeñan diversas funciones como la toma de decisiones, la selección y contratación de personal.

Tamaño	Edad promedio del empresario	Tamaño	Quien dirige la empresa
Micro	41	64%	87% el mismo empresario
Pequeña	39	11%	63% el empresario

Fuente: [http://www.contactomipyme.gob.mx/cmipyme/estudios/lista\\_archivos.asp?e=09&id=130](http://www.contactomipyme.gob.mx/cmipyme/estudios/lista_archivos.asp?e=09&id=130)

Negocios por motivo principal del dueño para iniciar su actividad, según posición en el trabajo del dueño			Cuadro 1.7
Motivo principal	Total	Posición en el trabajo	
		Patrón	Trabajador por su cuenta
<b>Total</b>	<b>4,414,600</b>	<b>590,436</b>	<b>3,824,164</b>
Tradición familiar	440,699	73,760	366,939
<b>Para complementar el ingreso familiar</b>	<b>1,315,322</b>	<b>100,866</b>	<b>1,214,456</b>
Por un mayor ingreso que como asalariado	1,147,259	200,899	946,360
No encontró empleo como trabajador asalariado	494,447	20,799	473,648
Horario flexible	207,854	21,833	186,021
Despido o recorte de personal	61,698	6,371	55,327
Quería ser independiente	151,167	36,372	114,795
Encontró una buena oportunidad de negocio	374,155	104,255	269,900
Otro	221,999	25,281	196,718

Fuente: Encuesta Nacional a Micronegocios 2002.

Podemos observar, en el cuadro anterior, que los motivos para iniciar un negocio se basan principalmente en la necesidad de un ingreso extra familiar, y no necesariamente se tiene el propósito de emprender una actividad empresarial. De acuerdo al anexo 1, los empresarios que son patrones de las MIPYMES de comercio, anteriormente casi el 40%, tenían un trabajo asalariado fijo o de planta, es decir, ninguno tenía experiencia como dirigente en una empresa.



Resulta conveniente que en la creación de una empresa se tenga clara la visión del negocio. En ocasiones es oportuno incorporar la opinión de los empleados porque alimenta la imaginación del individuo: “cuando yo sea jefe...” Pero emprender una MIPYME es una responsabilidad, que va más allá de imaginar ser empresario.

## 5.2. Principales problemas

Los problemas que se pueden generar dentro de una empresa son tan diversos como complejas resultan las actividades que desempeñan. En un primer momento se observan como parte de dificultades o carencias de administración interna de las MIPYMES los siguientes factores:

- Dificultad general al delegar funciones y responsabilidades.
- Paternalismo<sup>17</sup>.
- Sucesión.
- Centralización del poder. que concentra demasiada responsabilidad y autoridad sobre una sola persona.
- Organización. Conduce a problemas de mala comunicación, confusión de autoridades y labores, generando falta de cooperación entre los participantes de la entidad.
- Nepotismo.<sup>18</sup>
- Tensiones en la brecha generacional. Puede manejarse desde dos perspectivas: mucho ímpetu por mejorar, experimentar y conocer o manifestar resistencia al cambio, lo que implicaría un riesgo en el éxito de las actividades.
- Costo de capital<sup>19</sup>. al que se enfrentan, resultado de las pocas alternativas de financiamiento.
- Falta de planeación estratégica<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> Tendencia a aplicar las formas de autoridad y protección propias del padre en la familia tradicional a relaciones sociales de otro tipo; políticas, laborales, etc.

<sup>18</sup> Abuso del poder a favor de parientes y amigos.

<sup>19</sup> Se puede entender como el gasto que se genera por la utilización de los recursos obtenidos de diversas fuentes de financiamiento.

<sup>20</sup> Esta orientada al logro de objetivos, tiene como objetivo general la guía de acción misma.

La ENAMIN 2002, resume que los principales problemas externos que aquejan a los micronegocios están representados por la falta de clientes, la competencia excesiva, las bajas ganancias así como la carencia de apoyos de crédito o financiamiento.

## 6. Cultura organizacional

La idea de *cultura* definida de acuerdo a los criterios de la Real Academia de la Lengua Española, representa el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial en una época y grupo social. Por otro lado, la *organización* dentro de este contexto, es la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Miguel del Castillo Negrete Rovira menciona en su texto **Modelo competitivo de cultura** que: “la mayoría de las investigaciones definen cultura de organización como conjunto de valores, creencias y supuestos que caracterizan a una organización y sus miembros”<sup>21</sup>

De acuerdo a Edgar Shein<sup>22</sup>, el comportamiento de los individuos que forman parte de la cultura está compuesto por valores y actitudes aceptadas como correctas en el entorno de la empresa. Sin embargo, debe flexibilizarse y conformarse por valores éticos que permanecerán a través del tiempo y por las ideas que se adapten a las nuevas necesidades del mercado, de los clientes; pero sobre todo, a las necesidades de la propia empresa.

En la actualidad el entorno económico es muy cambiante. La cultura debe hacer frente a estas transformaciones tan rápido como se presentan. Incluso, adelantarse a lo posible, pues el mundo no espera, gira con quien logra mantener su mismo ritmo, empresas que no lo logran, simplemente desaparecen.

Un fenómeno relevante lo constituye la globalización<sup>23</sup>. Al respecto Georgina Escobar en su trabajo “Los retos de las PYMES mexicanas frente a la globalización” menciona que: “La nueva cultura, (la nueva cultura de negocios internacionales) -desde mi punto de vista

---

<sup>21</sup> Miguel del Castillo Negrete Rovira, “Modelo competitivo de cultura” <http://www.sociologia-organizacion.org/>

<sup>22</sup> Psicólogo, escritor, profesor e investigador. Es consultor siendo sus temas principales: cultura organizacional, la consultoría de procesos y los dinámicos de carrera.

<sup>23</sup> Entendida como el fenómeno que busca una interdependencia donde se integran las sociedades de los países principalmente en las áreas comerciales, financieras y de comunicación.

puede ser una cultura no exclusiva de negocios internacionales, pueden retomarse factores, que resulten de éxito para todo tipo de entidad- se basa en la premisa que las empresas deben contar con estructuras organizacionales que les permitan adaptarse rápidamente al cambio; dado que puntos clave hacen la diferencia competitiva, entre ellos: que el personal debe reconocer su papel importante en el logro de objetivos institucionales permitiendo a su vez, que la empresa mantenga su *ventaja competitiva*<sup>24</sup>, la creación de un ambiente de confianza y trabajo en equipo fortalece la estructura interna, que se traduce en actitud y compromiso frente a clientes y proveedores.

Entre otras características, la nueva cultura de negocios internacionales se basa en la actitud del empresario quien muestra un verdadero interés en los clientes, accionistas y empleados, valora la iniciativa de sus empleados o colaboradores. Delega responsabilidades, fomenta el trabajo en equipo valorando la confianza y comunicación en todos los niveles de la organización, busca la presencia de un liderazgo en los altos mandos. Permite que otras personas en la organización desempeñen también un papel de liderazgo y que todos los miembros de la entidad trabajen de común acuerdo y enfocados en los mismos objetivos para poder tener mejores y más rápidos resultados. Esta orientación incluye además la adaptación a prácticas de administración como la reingeniería de procesos, la calidad total y el concepto *de justo a tiempo*.

Georgina Escobar afirma que: “La globalización y la competitividad de hoy no dejan otra alternativa que la de modificar la cultura de las empresas y así mejorar las posibilidades que tienen las PYMES de sortear con éxito los desafíos que conlleva a convivir en la aldea global”<sup>25</sup>, para esta investigación, yo no iría tan lejos, las MIPYMES necesitan cambiar su cultura, y aceptar que los cambios son inevitables, aunque no se deja de pensar en la competitividad global, pensaría primero en la estructura básica que permita ser competitivo entre negocios iguales.

Por último, es importante destacar que el atributo más idóneo para una estructura de empresa es la flexibilidad, la adaptabilidad a las necesidades que se presentan continuamente. Por otro lado, existe el concepto de *clima organizacional* definido por

---

<sup>24</sup> Definida por Don Hansen en el libro Administración de costos. Contabilidad y control. Pág. 487 como: la creación de valor para el cliente en base en un costo menor en comparación a la competencia.

<sup>25</sup> Escobar Georgina. Los retos de las PYMES ante la globalización

Tagiuri como una cualidad permanente del ambiente interno de una organización que forma parte de la experiencia de sus miembros<sup>26</sup>. Ello influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización. Podemos también considerarlo como el conjunto de atributos o propiedades que permanecen en el ambiente de trabajo y son percibidos por los miembros de la entidad influyendo en su conducta.

La diferencia entre cultura y clima organizacional, radica en que el clima está enfocado en la motivación de los empleados. Se refiere a actitudes, sentimientos y percepciones de los individuos, mientras que la cultura son los principios adoptados por la organización y enseñados a los miembros. La cultura es difícil de cambiar mientras que el clima puede ser modificado rápidamente.

Gran número de MIPYMES tienden a desarrollar un tipo de cultura resistente al cambio, tal vez, porque las empresas que han alcanzado éxito en el transcurso del tiempo creen innecesario modificar sus actitudes de organización. Generalmente no se toma en cuenta que una unidad económica inicia con un emprendedor inexperto pero que con entusiasmo compensa y desafía los patrones establecidos, condición que cambia con el tiempo, pues los directivos suelen adoptar actitudes arrogantes dejando de escuchar opiniones y tienden a mirar hacia el interior para finalmente centralizar todo alrededor de ellos mismos.

Nuestra cultura dista mucho de lo que exige “la nueva cultura de negocios global”, la cual busca liderazgo empresarial, delegación de responsabilidades, valores dentro de la organización que ayuden a promover el trabajo en equipo, iniciativa, confianza y creatividad. Aunque resulta difícil encontrar un alto grado de motivación en todos los participantes y niveles de la organización, es posible introducir procesos exitosos de cambios para adaptarlos a las MIPYMES y hacerlas crecer progresivamente.

## **7. Costos**

Toda empresa incurre en costos, la diferencia es cómo los identifican y los distribuyen. Para llevar a cabo un análisis de costos, debemos partir por definirlos, y encontramos que:

---

<sup>26</sup> Citado por Del Castillo Negrete Miguel en su texto “Clima de la organización”

La NIF A5 “Elementos de los Estados Financieros”<sup>27</sup> define que *el costo y el gasto* son decrementos del activo o incrementos del pasivo de una entidad, durante un período contable, con la intención de generar ingresos y con un impacto desfavorable en la utilidad o pérdida neta o, en su caso, en el cambio neto en el patrimonio contable y consecuentemente, en su capital ganado o patrimonio contable, respectivamente.

Por *costo* debe entenderse, para los fines de los estados financieros, como el valor de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de un bien o un servicio adquirido por la entidad, con la intención de generar ingresos. Cuando los costos tienen un potencial para generar ingresos en el futuro, representan un activo. Existen costos que no pueden identificarse claramente con un ingreso relativo o que perdieron su generador de ingresos; éstos deben considerarse gastos desde el momento en que se devengan. Los costos y gastos atendiendo a su naturaleza se pueden clasificar en:

- a. Ordinarios: se derivan de operaciones usuales (propias del giro de la entidad).
- b. No ordinarios: se derivan de operaciones inusuales.

Por otra parte Hansen y Mowen definen el costo como “el efectivo o valor equivalente de efectivo sacrificado por productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro a una organización”<sup>28</sup> los costos se incurren para producir bienes futuros, y por lo general, se espera se traduzcan en ingresos. De acuerdo a Horngren los contadores definen al costo como un recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico. Un costo real es aquel en el que se ha incurrido, a diferencia de un costo presupuestado, que es predicho o pronosticado. En resumen, el *costo* es la suma de recursos y esfuerzos para obtener un bien. Suma de gastos cuya inversión es recuperable y que además traerá por resultado un beneficio cuantificablemente mayor.

Los *costos fijos*, son aquellos que se mantienen constantes sin importar la variación de la producción, mientras que los variables son aquellos que dependen del volumen producido en un tiempo determinado. Existen los costos mixtos, son aquellos que tienen un

---

<sup>27</sup> NIF A5. “Elementos de los Estados Financieros”Párrafo 51

<sup>28</sup> Hansen Don. Et al. Administración de costos. Contabilidad y control. Pág. 35.

componente tanto fijo como variable, por ejemplo, a los representantes de ventas se les paga generalmente un salario más una comisión.

Los *materiales directos* son aquellos imputables al artículo o servicio que está en producción, mientras que la mano de obra directa es el trabajo que se asigna a los artículos y servicios que se están produciendo.

Los *costos indirectos* son aquellos que no pueden ser rastreados en forma sencilla y exacta a un objeto de costo, es decir, no existe una relación causal entre el costo y el objeto del costo, mientras que los directos si son clara y fácilmente identificables.

El *costo primo* es la suma del costo de los materiales directos y del costo de la mano de obra directa. Hansen propone tres métodos de asignación de costos:

1. Rastreo directo. Permite la vinculación del costo al objeto del costo porque está específicamente asociado al producto o servicio.
2. Rastreo por generadores. Entendiendo por generadores, aquellos factores que crean cambios en el consumo de los recursos, en el consumo de las actividades, en los costos y en los ingresos. En el costeo basado en funciones, existen cinco generadores relacionados con el volumen de unidades:
  - a) Unidades producidas.
  - b) Horas de mano de obra directa.
  - c) Costo de mano de obra directa.
  - d) Horas máquina.
  - e) Costo de materiales directos.

Las tasas generales o departamentales predeterminadas de costos indirectos se utilizan para asignar o para aplicar los costos indirectos a la producción a medida que se llevan a cabo las actividades de producción.

3. Distribución. Existe la posibilidad de distribuir estos costos basados en la conveniencia arbitraria, lo que por lógica reduce su exactitud.

De acuerdo a Hansen y Mowen, “el costo es una medida crítica de eficiencia”, para la evaluación de las decisiones en la empresa con respecto a la eficiencia<sup>29</sup> y eficacia<sup>30</sup> se necesitan medidas financieras y no financieras. Razón por la cual los costos se convierten en medidas de evaluación para el éxito de las empresas.

La tendencia de los costos a través del tiempo y las medidas de los cambios en la productividad pueden proporcionar datos de importancia acerca de la eficacia de decisiones para la mejora continua. Por eso es importante que los costos sean definidos, medidos y asignados de manera exacta.

La clasificación y asignación adecuada de los costos generados por una empresa, serán de utilidad para crear reportes externos, que a su vez, darán la oportunidad de tomar decisiones acertadas con respecto a la actividad de la entidad económica. El estado de resultados, muestra por separado los costos con base en la función en que se originan, es decir, serán divididos entre los de producción y aquellos que no son de producción.

De igual forma los costos de producción identificados con las unidades vendidas se reconocen como expirados en el período dentro del estado de resultados y aquellos costos que se identifiquen con las unidades que no se vendieron se reportan en el rubro de inventario en el balance general. Los costos que no corresponden a la producción y que se identifican como gastos de administración y de venta se reconocen como costos del período y deben deducirse en el estado de resultados.

Según la NIF **C-4 Inventarios** el *costo de producción* representa el importe de los distintos elementos del costo que se originan para dejar un artículo disponible para su venta o para ser usado en un posterior proceso de fabricación.

Las NIF señalan: en un caso las erogaciones se acumulan en relación a su origen o función y en otro en cuanto al comportamiento de las mismas.

- 1) Costos incurridos directa e indirectamente en la elaboración, sin importar si son variables o fijos.

---

<sup>29</sup> capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

<sup>30</sup> capacidad de lograr lo que se desea o se espera.

- 2) Costos incurridos eliminando las erogaciones que no varíen en relación al volumen que se produzca, por considerarlas gastos del período.

Concluyendo, los costos forman parte de la actividad de cualquier empresa. Es de gran importancia que su identificación y su distribución se realicen de acuerdo a las necesidades de cada entidad para aplicar herramientas que permitan su disminución, en medida de lo posible, y hacer de las MIPYMES unidades competitivas y exitosas.

### 7.1. Sistemas de costos

Hansen y Mowen en su libro Administración de costos. Contabilidad y control definen un sistema como un conjunto de partes interrelacionadas que ejecuta uno o más procesos para lograr objetivos específicos; utiliza insumos para alcanzar un resultado<sup>31</sup>. Consideran que el sistema de información de contabilidad de costos es un subsistema de administración diseñado para asignar los costos a cada uno de los productos y servicios y otros objetos según las especificaciones de la administración.

La asignación, se entiende como una aplicación de costos que se basa en vínculos o conveniencias supuestas. El *sistema de contabilidad de costos* puede definirse como el conjunto de principios, métodos, procedimientos y medios aplicados para el control contable del área fabril, los sistemas de costos pueden ser por órdenes o por procesos. El sistema de información de administración de costos de acuerdo a Hansen y Mowen<sup>32</sup> tiene tres objetivos:

1. El costeo de los servicios, los productos y otros objetos de interés para la administración.
2. La planeación y el control.
3. La toma de decisiones.

La información de costos es un material base para muchas decisiones del dueño. Por ejemplo si continúa con la producción o comercialización de cierto artículo, si el proceso es

---

<sup>31</sup> Hansen Don. Et al. Administración de costos. Contabilidad y control. Pág 33.

<sup>32</sup> Idem. Pág 31



valuado de forma correcta, si el proveedor actual es el más conveniente, o si es necesario pedir financiamiento. En resumen, el reto de las MIPYMES es: “Gastar menos de lo que ganan” o “endeudarse menos de lo creen que van a ganar.”<sup>33</sup> Esto podrá lograrse si se implementa un adecuado sistema de costos en la empresa.

### 7.1.1. Métodos de costeo tradicionales

Los métodos de costeo son procedimientos por los cuales se calcula el costo de los productos o servicios y existen dos tipos:

- Absorbente. Incluye en el costo de producción todos aquellos gastos que están relacionados con la capacidad instalada<sup>34</sup> del área de producción, sin importar si son fijos o variables. De acuerdo a la NIF C-4 “Inventarios”, se integra por todas las erogaciones directas y gastos indirectos considerados incurridos en el proceso productivo. Los elementos que forman el costo de un artículo bajo este sistema serán: materia prima, mano de obra y gastos directos e indirectos de fabricación, que pueden ser fijos o variables.
- Directo o variable. Este método considera en el costo de producción aquellos gastos que son variables, sólo los conceptos que intervienen directamente en la elaboración del producto. Los elementos a considerar son materia prima consumida, mano de obra y gastos de fábrica que varían en relación a los volúmenes producidos. Es decir, se considera que los costos no deben verse afectados por volúmenes de producción.

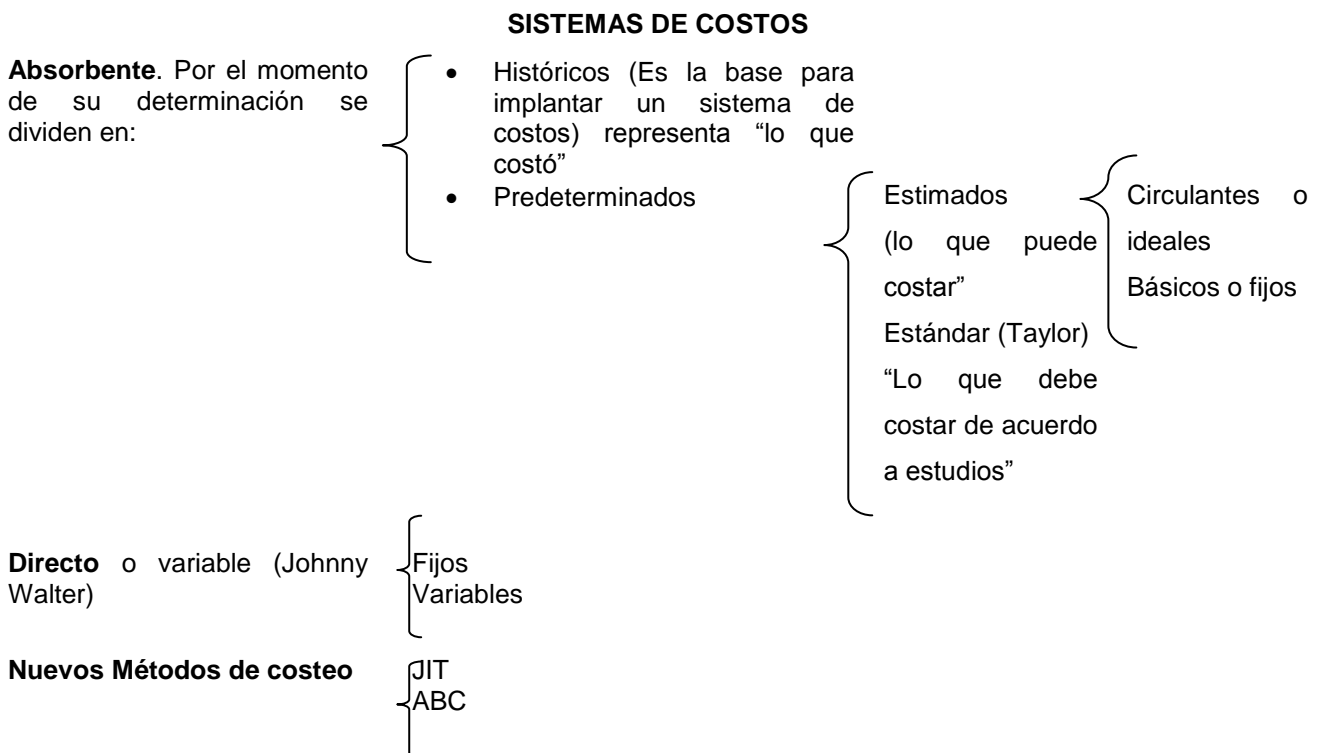
Según Hansen y Mowen un *sistema de costos basado en funciones* supone que todos los costos pueden denominarse como fijos o variables con respecto a los cambios en las unidades o el volumen del artículo producido. Las unidades de producto u otros generadores altamente correlacionados con las unidades producidas, como las horas de mano de obra directa y las horas máquina, son los únicos considerados de importancia. El

---

<sup>33</sup>MIPYMES: Cuando ser pequeño es bueno, en [http://www.elperiodicodemexico.com/nota\\_impresion.php?sec=&id=99413](http://www.elperiodicodemexico.com/nota_impresion.php?sec=&id=99413)

<sup>34</sup> Término que se usa para hacer referencia al volumen de producción que puede obtenerse en un período determinado en una cierta rama de actividad.

desempeño se mide comparando los resultados reales con los resultados estándar o presupuestados.



### 7.1.2. Costos históricos

Este registro consiste en acumular los elementos del costo incurridos para la adquisición o producción de artículos.

Se determina después de la producción, ya que considera las erogaciones efectuadas en el período, presenta desventajas pues en realidad arroja información que carece de oportunidad, dificulta la localización de ineficiencias y las decisiones no se pueden tomar en el momento adecuado pues los productos ya fueron fabricados, sin embargo, es la base para poder implementar cualquier otro sistema. Representa, por así, decirlo, el experimento donde se identifican de forma primaria costos que más adelante pueden ser analizados y que servirán como datos a comparar de tal forma que con el tiempo se puede elegir otro sistema de costos.

### 7.1.3. Costos predeterminados

Los costos predeterminados se calculan al inicio del período y pueden clasificarse en:

- Costos estimados: se determinan en base a la experiencia de años anteriores o estimaciones hechas por expertos en el ramo.
- Costos estándar: se basan en investigaciones, especificaciones técnicas de cada producto en particular y la experiencia, representando, por lo tanto una medida de eficiencia.

Este sistema, se calcula antes de elaborar el producto y utiliza como información base datos históricos y/o complementos tales como: estudios financieros, de mercado, de ingeniería industrial para posteriormente lograr una técnica presupuestal y considerar el volumen de actividades a desarrollar.

Presentan dos finalidades:

1. La valuación oportuna de la producción y como consecuencia información oportuna; denominándolos “Estimados”. Se caracterizan por ser empíricos, y la diferencia o variación que surja entre lo estimado y lo real al final del período da origen a un ajuste que contablemente se llevará a cabo a través de un coeficiente rectificador<sup>35</sup>.
2. El establecimiento de medidas de eficiencia, los que cumplen con ésta son denominados “Estándar”. Busca la eficiencia y su implantación es cara, necesita de estudios especializados y expertos en la materia. Al final del período, si llegase a existir diferencia entre el costo estándar y el real, se llamará desviación y será sujeta de análisis, ya que en teoría no debería existir.

## 8. Métodos de valuación de inventarios

“El rubro de inventario lo constituyen los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta”<sup>36</sup>, está integrado por: los productos terminados, los

---

<sup>35</sup> Coeficiente rectificador = variación/ Prod. Terminada + Prod. En proceso + Prod. averiada + Prod. anormal

<sup>36</sup> Boletín C-4 “Inventarios” p-7.

materiales y la producción en proceso existentes a una fecha determinada, y deben cuantificarse en términos monetarios. Para poder valorar su costo y hacer su manejo más sencillo existen los siguientes métodos:

- Costo Identificado.- Registra un valor de acuerdo a las características de los productos. Un ejemplo de este tipo de costo lo representan las obras de arte en una galería. Cada cuadro u obra será único por sus atributos, lo que implica que a cada uno le corresponderá un costo diferente pero determinado.
- Costo promedio.- Se determina sobre la base de dividir el importe acumulado de las erogaciones aplicables entre el número de artículos adquiridos o producidos.
- Primeras Entradas Primeras Salidas (PEPS).- Se basa en la suposición de que los primeros artículos en entrar al almacén o a la producción, son los primeros en salir de él, por lo que las existencias al finalizar cada ejercicio, quedan prácticamente registradas a los últimos precios de adquisición.
- Últimas Entradas Primeras Salidas (UEPS).- Consiste en suponer que los últimos artículos adquiridos, son lo primeros en salir del almacén, por lo que al finalizar el ejercicio, las existencias quedan registradas a precios de adquisición antiguos, mientras que en el estado de resultados los costos son más actuales.
- Detallista.- El importe de los inventarios es obtenido valuando las existencias a precios de venta y deduciendo los factores de margen de utilidad bruta, para obtener el costo por grupo de artículos. Las tiendas departamentales, los almacenes de ropa o de descuento entre otros, son los que utilizan generalmente este método.

Como todo sistema implementado dentro de una empresa, existen factores que lo hacen vulnerable. Por ello es importante identificar los factores que pueden afectar la estructura de los costos. Entre los muchos existentes pueden encontrarse los siguientes:

**Factores externos.**

- 1). Altos costos de materias primas, materiales y componentes.
- 2). Capacidad de producción ociosa.
- 3). Elevada imposición tributaria.
- 4). Altas tasas de interés del crédito.
- 5). Elevados costos de transporte, comunicaciones y otros servicios.

**Problemas en relación con la eficiencia.**

- 1). Baja eficiencia de la mano de obra directa.
- 2). Maquinaria y equipo existente tecnológicamente obsoleto.
- 3). Problemas de mantenimiento y reparación de la maquinaria.
- 4). Baja eficiencia de la mano de obra indirecta.
- 5). Variedad excesiva de productos.

**Problemas Administrativos.**

- 1). La falta de coordinación con sus áreas funcionales no permite una adecuada comunicación y, por lo tanto, se dificulta la cooperación para el logro de los objetivos fijados.
- 2). El uso de equipo de cómputo en las MIPYMES se limita a aplicaciones administrativas de baja complejidad. Desde mi punto de vista, la tecnología y los equipos utilizados en las actividades diarias de las empresas deben estar en función de su tamaño y sus necesidades.
- 3). La gestión de recursos humanos juega un papel importante. Sin embargo, en la realidad en temas como reclutamiento, capacitación y remuneración del personal la inversión es muy escasa. Incluso podría decirse que es nula, ya que las contrataciones se realizan sin considerar si los perfiles de los candidatos son los idóneos para el puesto.
- 4). La estrategia tecnológica de las MIPYMES se define, en la mayoría de los casos, de manera informal sin revisar su congruencia con los objetivos globales.
- 5). La mayor parte de las empresas utiliza tecnologías maduras e invierte poco en su modernización.
- 6). Los sistemas de calidad empleados de las MIPYMES se basan en los métodos de detección - corrección de problemas.
- 7). La estrategia y gestión financiera de las empresas son muy conservadoras.

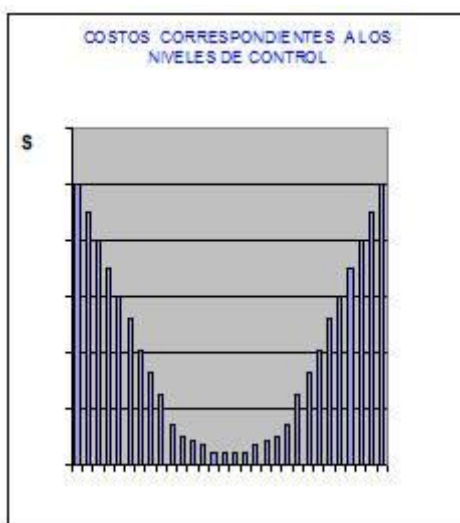
8). La mayor parte de las empresas no utiliza los apoyos ofrecidos por diferentes instancias gubernamentales de la Banca de Desarrollo y la comercial.

La falta de asesoría profesional es un factor de mayor importancia para este tipo de empresas. Un gran número de personas que inician negocios no tienen claro cómo emprender un proyecto económico ni tampoco consideran prioritario el apoyo de asistencia profesional. Razón por la cual las empresas no se inician como teóricamente deberían hacerlo. En ellas no se establecen una misión, visión ni objetivos. Por el contrario, a lo largo de la vida se van formulando, lo que da por resultado la aparición de empresas carentes de futuro.

La asignación exacta de costos es de suprema importancia. El propósito de esta investigación está en identificar el impacto en los costos de la falta de los controles internos.

¿El control genera costos? Todas las acciones que la entidad aplica para su control interno generarán un costo. Sin embargo, se espera que aunque al inicio éstos sean altos, a través del tiempo disminuyan y beneficien a la empresa, la representación gráfica de los costos correspondientes a los diversos niveles de control tiene la forma de U. Lo cual indica que a nulos o bajos niveles de control tenemos altos costos, y otro tanto se da con altos o elevados niveles de control.

Con nulos o bajos niveles de control, la organización sufre los costos de la falta de prevenciones, los elevados niveles de desaciertos o malas decisiones, los fraudes, malversaciones y altos niveles de desperdicios. La falta de calidad no sólo de los productos, sino también de los procesos, las numerosas actividades de reprocesamiento, tanto de productos como de insumos e información interna, la pérdida de clientes, la comisión de delitos y la falta o ausencia de control presupuestario y de gestión, elevan en gran forma los costos de la organización. La siguiente gráfica muestra el comportamiento de los costos en relación a los niveles de control aplicados en una entidad.



Se observa que mientras menores sean los controles en una entidad, los costos por errores y faltas serán mayores, dichos controles deben estar diseñados acordes al tamaño y a las necesidades de cada entidad, ya que si se vuelven excesivos, nuevamente incurren en costos elevados.

## 9. Nuevos métodos de costeo

Los llamados *nuevos métodos*, son recientes en su aplicación dentro de las unidades económicas. Parten de los principios de los métodos anteriores y generalmente pueden aplicarse cuando la empresa ha experimentado la puesta en marcha de otro sistema de costos. Así encontramos:

### 9.1. Costeo basado en actividades (ABC Activity Based Costing)

El costeo basado por actividades es un enfoque nuevo, que tiene por finalidad proporcionar asignaciones a los costos más exactas y significativas, que los métodos utilizados hasta hoy. Aparece a mediados de la década de los 80. Sus promotores Robin Cooper y Robert Kaplan indican que al determinar el costo de los productos debe incluirse el costo de las actividades necesarias para fabricarlo y venderlo, así como el costo de las materias primas.

Podemos decir que un factor clave para este nuevo método de costeo es la cadena de valor de Michael Porter (1985), donde se identifican aquellas actividades que proporcionan un valor agregado al producto o servicio otorgado en la empresa.

La cadena de valor se define como el grupo de actividades requeridas para diseñar, desarrollar, producir y comercializar que permiten proporcionar productos y servicios a los clientes, de acuerdo a sus necesidades y objetivos. En este sistema el costeo de los productos tiende a ser flexible ya que la empresa debe identificar la actividad y al generador del costo.

El surgimiento de este sistema como una alternativa valiosa para los sistemas actuales de administración de costos se debe en gran parte a los avances en la tecnología de la información. Cuenta con un software ABC de naturaleza eficiente y flexible que utiliza redes de computadoras. La aplicación de este software requiere de una base de datos ABC, la cual consiste en el conjunto de información recabada y organizada para utilizarse en una empresa.

¿Cuándo puede ser útil el ABC? Cuando existen productos múltiples, los costos indirectos no relacionados con el volumen de unidades deben ser un porcentaje importante del costo de producción. La premisa teórica del sistema ABC es la asignación de costos según el patrón de consumo de recursos para la elaboración de los productos. Hansen y Mowen proponen la identificación de actividades como primer paso para diseñar un sistema de costeo basado en *actividades*<sup>37</sup> la descripción se integra por un verbo y un objeto que reciba la acción.

Las actividades enlistadas reciben el nombre de *inventario de actividades* y tienen atributos que son aspectos de información financiera o no financiera que describen acciones individuales. Dichos atributos dependen del propósito que atiendan, además permiten clasificar a las actividades en *primarias* (se consume por un objeto final del costo, tal como un producto o cliente) y *secundarias* (se consume por objetos de costo intermedios tales como actividades primarias, los materiales u otras actividades secundarias). Las hay

---

<sup>37</sup> Acciones tomadas o trabajos desempeñados por el equipo o por empleados para otras personas.



*intermedias* donde el costo de las secundarias se asigna a aquellas actividades u otros objetos de costo intermedio que consumen su resultado final.

Existe otra clasificación para las actividades: las que agregan valor y las que no, las relacionadas con la calidad o las ambientales. Hay cuatro principales categorías para las actividades:

1. A nivel de unidad. Se ejecutan cuando se produce un artículo o pieza deseada.
2. A nivel de lote. Conjunto de unidades.
3. A nivel de producto.
4. A nivel planta. Sostienen los procesos generales de manufactura de una fábrica.

Las entrevistas, los cuestionarios, las encuestas y la observación, son medios para recolectar e incorporar datos a un sistema ABC. La finalidad será identificar actividades y atributos. Así la asignación de los costos a las actividades completa la primera etapa del sistema ABC. Después de identificar y describir las actividades, la siguiente tarea consiste en determinar cuánto cuesta ejecutar cada actividad. El costo de una actividad sólo es el costo de los recursos (mano de obra, materiales, energía y capital) consumidos por cada una y deben asignarse utilizando un rastreo directo y un rastreo de generador. Los *generadores* de recursos son factores que miden el consumo de los recursos por parte de las actividades. Los objetos de costos pueden ser variados: productos, materiales, clientes, canales de distribución, proveedores, regiones geográficas, entre otros.

Los generadores de actividad miden las exigencias que los objetos de costo ejercen sobre éstas, clasificándose en generadores de transacción y de duración. Los primeros miden el número de veces que se ejecuta una actividad, tal como el número de tratamientos y número de requerimientos. Mientras que los de duración, calculan las exigencias en términos de tiempo que se requiere para ejecutarla, así como las horas de cuidados higiénicos y horas de monitoreo, hablando del caso de un hospital.

Los *cost drivers*, según Kaplan, sirven como medidas competitivas para asociar las actividades y sus gastos indirectos de fabricación respectivos. Cada medida debe definirse en unidades de actividad perfectamente identificables.

## 9.2. Justo a tiempo

Comenzó como el sistema de producción de la empresa Toyota (TPS<sup>38</sup>). Su empleo estuvo restringido a esta empresa hasta finales de la década los setentas y alrededor de 1976 empezaron a buscarse maneras de mejorar la flexibilidad de los procesos de fabricación. Creado por Taiichi Ohno el sistema conocido con el nombre de *producción japonesa* en un inicio, y posteriormente con el nombre de *justo a tiempo*, se define como "Una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio"<sup>39</sup>. Existen elementos que son fundamentales para la implantación de esta filosofía. Entre ellos se encuentran:

1. Compras. "Son las adquisiciones de materiales o bienes que se entregan en el momento preciso que se necesitan para la producción o venta"<sup>40</sup>.
2. Producción. También conocida como producción delgada, es un sistema de fabricación en el que cada componente en una línea se fabrica de inmediato y sólo en la medida en que se necesita para el siguiente paso de la línea de producción. Es decir, la demanda activa cada paso de la producción.

El propósito que persigue este método es reducir costos por mantenimiento de inventarios. El nivel de inventarios está íntimamente ligado con la cadena de suministros, ya que ésta última describe el flujo de bienes, servicios e información desde las fuentes iniciales de materiales y servicios hasta la entrega de los productos a los consumidores. Es importante que este sistema se lleve a cabo bajo una coordinación y planeación bien estructurada para lograr resultados óptimos para cada empresa.

### Características

1. La producción está organizada en células de manufactura (grupo de diferentes tipos de equipo para fabricar un producto) mientras que los materiales pasan de una máquina a otra minimizando los costos de manejo de estos insumos.

---

<sup>38</sup> Por sus siglas en inglés Toyota Production System.

<sup>39</sup> Este concepto ha sido aceptado por diversos autores. Sin créditos al autor original.

<sup>40</sup> Horngren Charles. Contabilidad de costos. Pág. 698

2. Los trabajadores son contratados y entrenados para realizar varias tareas, incluso reparaciones menores.
3. Dado el número pequeño de inventario, los defectos se eliminan de manera significativa. Al existir una cercanía en cada proceso, los errores afectan inmediatamente el siguiente paso, por lo cual se crea una urgencia y es fácil detectar el problema y solucionarlo.
4. El tiempo de montaje (preparar equipo, herramientas para empezar la producción) se reduce. A su vez, el tiempo de manufactura (tiempo entre la orden y el producto terminado) también se ve disminuido, lo que conlleva la reducción de costos en lotes pequeños y mayor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda.
5. Los proveedores son seleccionados en base a su habilidad para entregar materiales a tiempo.

#### Ventajas

1. Establecimiento de acuerdos de compra a largo plazo donde se define el precio y los términos de calidad durante un período prolongado.
2. Las compañías utilizan vínculos electrónicos para colocar órdenes de compra a un costo menor que colocarlas por teléfono o correo postal.
3. Las empresas incorporadas al sistema emplean tarjetas de órdenes de compra, similares a tarjetas de crédito, lo que da por resultado una pronta negociación.
4. Se reducen costos indirectos.
5. Existe mayor atención en la calidad de los productos o de los servicios ofrecidos.

Cabe mencionar la importancia de evaluar y controlar la producción JAT/JIT en base a:

- Medidas de desempeño financiero como rotación de inventario.

- Medidas de desempeño de tiempo (manufactura, unidades producidas por hora, tiempo total de fabricación).

## 10. Balance Scorecard.

El Balance Scorecard, es un sistema de administración del desempeño basado en estrategias que identifican los objetivos y las medidas de cuatro perspectivas diferentes: la financiera, del cliente, del proceso y del aprendizaje y crecimiento<sup>41</sup>. Su importancia radica en convertir la estrategia de una empresa en objetivos y medidas operativas. Es decir, se traduce en acciones programadas para mejorar la administración de un negocio.

Su finalidad es crear una ventaja competitiva al tomar en cuenta más perspectivas. Su éxito está basado en difundir responsabilidad a todos los miembros de la organización, esta difusión requiere una definición cuidadosa de las medidas de desempeño. Éstas medidas las podemos dividir o agrupar en:

- Medidas de resultados. Evalúan acciones pasadas, ya que a partir de la experiencia obtenida se puede aprender y mejorar.
- Indicadores inductores (generadores del desempeño). Son elementos que impulsan para mejorar en el futuro, acciones que traigan por resultado un desempeño más favorable para la organización. Se caracterizan por tener una relación causal con la estrategia.
- Medidas objetivas y subjetivas. Las primeras serán cuantificables y claramente definidas, mientras que las segundas son de naturaleza más juiciosa e interviene el criterio del administrador de la empresa.
- Medidas financieras y no financieras. Son aquellas expresadas en términos monetarios y aquellas que utilizan unidades no monetarias respectivamente.
- Medidas externas. Están relacionadas a la perspectiva del cliente.

La evaluación del desempeño concede gran importancia a mejorar características del proceso: tiempo, calidad y eficiencia. El Balanced Scorecard además reconoce la

---

<sup>41</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton, The Balanced Scorecard (Boston: Harvard Business School Press,1996)

evaluación de otros aspectos como: la satisfacción del cliente, capacidades de los empleados, el crecimiento de ingresos por nuevos clientes entre otros. El cambio organizacional resulta clave para implementar este sistema de administración porque establece metas de desempeño individuales. La participación de cada individuo dentro de la empresa reviste gran importancia: al cumplirse pequeños objetivos se llegará a las metas de extensión que suponen la transformación de toda la organización en un período entre 3 a 5 años. Por último debe establecerse un sistema de recompensas, que servirá como impulso para que todos los miembros de la organización trabajen en equipo para el logro de objetivos comunes.

## 11. Análisis FODA

Es un análisis integral de la organización. Se representa mediante una matriz que plantea las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, plantea una evaluación de factores tanto internos como externos y nos permite obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Los elementos que serán analizados son:

**Fortalezas** son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y los que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia.

**Oportunidades** son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

**Amenazas** son aquellas situaciones que provienen del exterior y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

<b>MATRIZ FODA</b>		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	<b>FORTALEZAS (F)</b>  Hacer lista de fortalezas	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	<b>DEBILIDADES (D)</b>  Hacer lista de debilidades
		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>  Hacer lista de oportunidades	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>  Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>  Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	<b>AMENAZAS (A)</b>  Hacer lista de amenazas	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>  Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>  Minimizar las debilidades y evitar amenazas		

Fuente: Julio Carreto en <http://uploadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>

Su finalidad es proporcionar herramientas a la empresa para que a partir del estudio del desempeño interior actual, plantee cambios exitosos para la organización. A partir de la identificación de los elementos, debe valorarse o ponderar aquellos más fuertes o útiles para la empresa. Posteriormente se procede a un análisis, que se traducirá en estrategias para lograr las metas organizacionales que permitan aprovechar las fortalezas y las oportunidades para hacer frente a las posibles amenazas y convertir las debilidades en puntos manejables a favor de los objetivos planteados por la dirección.

**Delegar** es una estrategia que facilitará la administración del trabajo e incrementará la efectividad de quien delega, y al pensar en un trabajo en equipo, se verá reflejado en los resultados generales de la entidad.

Existen ventajas cuando el trabajo y la responsabilidad se comparten, por ejemplo el empresario que logra delegar funciones y responsabilidades, así como asignar adecuadamente tareas, moviliza sus recursos y obtiene mejores resultados. Al lograr coordinar funciones, se tiene tiempo para actividades estratégicas en el negocio, el administrador de la entidad crea un ambiente de trabajo donde todos se involucran y se apoyan, esto forma un respaldo que en momentos de crisis sirve como apoyo.

Los trabajadores, al sentirse parte de la empresa ponen mayor empeño al realizar sus actividades, explotan sus habilidades y tienen iniciativa para resolver conflictos.

La descentralización, es la libertad que tienen los gerentes en los niveles más bajos de una organización para tomar decisiones. (Horngren et al., 2007 p. 760). Existen beneficios de la descentralización:

- Mayor respuesta a necesidades locales
- Ventajas, gracias a toma de decisiones más rápidas.
- Aumenta motivación de los gerentes de subunidades.
- Ayuda al desarrollo y aprendizaje gerencial.
- Agudiza el enfoque de los gerentes de subunidades.

Podemos observar que el autor está enfocado en grandes empresas, sin embargo, dicha descentralización puede llevarse a cabo en las MIPYMES, logrando resultados favorables para los empresarios de dichos negocios.

## **12. Análisis del costo-volumen-utilidad (CVU)**

El Análisis del costo volumen utilidad es una herramienta que sirve para la planeación y toma de decisiones. Pone en relieve las relaciones existentes entre costos, cantidad vendida y precio, es decir, toda la información financiera de la empresa que permitirá al administrador tomar decisiones orientadas al cumplimiento de los objetivos de la entidad. Dentro de sus funciones examina el comportamiento de ingresos totales, costos totales y utilidad operativa en función de los cambios en el nivel de producción, precio de venta, costo variable unitario o costos fijos de un producto.

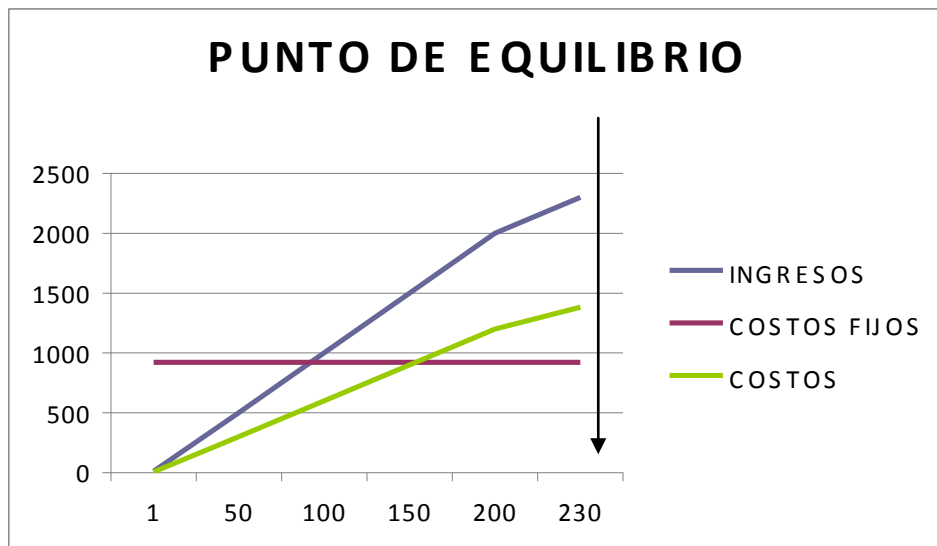
Para comenzar con el examen CVU, se debe tener claro en que consiste el análisis del *punto de equilibrio* (punto de cero utilidades) de una empresa. Este constituye un instrumento que al relacionar los ingresos, costos y utilidades en función del volumen, brinda el conocer donde una empresa puede hacer frente a sus costos. Con ello se ubica donde no gana ni pierde, con la finalidad de proyectar los márgenes de utilidad y así planear cuantas unidades deberán venderse para obtener la ganancia deseada.

El siguiente ejemplo es un análisis del punto de equilibrio

EN UNIDADES: COSTOS FIJOS / CONTRIBUCIÓN MARGINAL		
	$925 / 4 =$	230
Vtas.	$230 \times 10 =$	\$2,300.00
menos:		
Costo Variable.	$230 \times 6 =$	\$ 1,380.00
		\$ 920.00
menos:		
Costos Fijos		\$ 920.00
Utilidad o Pérdida		\$ -

EN VALORES: COSTOS FIJOS / C.M. como %	
% C.M. = CM / PRECIO DE VENTA	
$10 / 4 =$	0.4
$920 / .4 =$	\$ 2,300.00

La representación gráfica se muestra a continuación:



Tiene dos enfoques:

- Utilidad de operación. Su principal herramienta es el estado de resultados. (Utilidad de operación = ingresos por ventas – costos variables- costos fijos). La utilidad neta es la utilidad de operación menos los impuestos.



	Ventas (precio* número de unidades)
(Menos)	Costo de lo vendido (costo variable por unidad * número de unidades)
(Menos)	<u>costos fijos totales</u>
(Igual)	utilidad de operación

Este enfoque plantea una ecuación de la utilidad de operación igual a cero para resolverla en base a las unidades.

- El enfoque de *margen de contribución*, (ingreso por ventas menos los costos variables totales) reconoce que en el punto de equilibrio el margen de contribución es igual a cero.

Número de unidades = costos fijos/Margen de contribución por unidad

La contribución marginal unitaria es la diferencia entre el precio de venta menos el costo variable unitario.

El análisis CVU proporciona una forma para determinar la cantidad de unidades que deben venderse para obtener una meta de ingresos en particular, dicha meta puede expresarse como un monto de dinero o un porcentaje del ingreso por ventas (15% de los ingresos).

### **Supuestos del análisis de CVU.**

Supone:

1. Una función lineal de ingresos y una función lineal de costos.
2. Que el precio, los costos fijos totales y los costos fijos variables unitarios se pueden identificar con exactitud y permanecen constantes a lo largo del rango relevante.
3. Que lo que se produce se vende.
4. Que los precios y los costos se conocen con certeza.
5. Que el número de unidades de producción es la única causante del ingreso y del costo.

Es útil en la toma de decisiones sobre una planeación estratégica, así como en las decisiones sobre fijación de precios y características del producto.

### 13. Control interno.

El control, de acuerdo a la NIFA-2 “Postulados Básicos”, es el poder que tiene un órgano centralizado al tomar decisiones para gobernar las políticas de operación y determinar las orientaciones financieras de los recursos y fuentes de una entidad económica a fin de obtener beneficios. La entidad económica puede ser un sujeto jurídicamente independiente o un conjunto de ellos, siempre y cuando éstos se encuentren controlados bajo un único centro de decisiones. Es importante que en una organización se defina quién será la persona designada para la toma de decisiones a pesar de que ello represente la posibilidad de centralizar el poder en una sola persona, pues limita la capacidad de análisis de otras decisiones alternativas para el crecimiento de una empresa.

El *control interno*, es una responsabilidad de la administración de cualquier empresa, se implementa con la finalidad de prevenir errores que obstaculicen o impidan el cumplimiento de los objetivos de una entidad; es paradójico hablar de control interno en las MIPYMES dado que, como se ha hecho mención en párrafos anteriores, éstas carecen incluso de objetivos definidos.

Se puede pensar que debido al tamaño y al número de empleados de una pequeña o mediana empresa el control interno resulta un proceso accesible o fácil de operar. Por el contrario, me parece que existe una relajación en pasos tan simples como: “La utilización de facturas no prenumeradas, la adquisición de recursos materiales sin la elaboración de un pedido formal, no hacer depósito de las cobranzas diariamente – o periódicamente, según los ingresos y necesidades de la empresa- y la selección y contratación de personal sin procedimientos formales, etc., son ejemplos de la negligencia en las operaciones rutinarias de las pequeñas empresas.”<sup>42</sup>

Joaquín Valencia, en su libro *Control Interno. Un efectivo sistema para la empresa* define al control interno como “Procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de informes contables y administrativos; apoyar y

---

<sup>42</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. Control Interno. p 49.

medir la eficacia y eficiencia de ésta, y medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización”<sup>43</sup>

“Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Podemos describirlo como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

De acuerdo a las Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para Atestiguar la estructura del control interno consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable para lograr los objetivos específicos de la entidad. Y sus elementos son:

1. Ambiente de control. Es la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad. A su vez está formado por los siguientes factores:

---

<sup>43</sup> Idem

- Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos. La efectividad de dichos controles depende, entre otras cosas, de la integridad y valores éticos que diseña, administra y vigila dichas políticas.
- Estructura de organización de la entidad. Para implementar satisfactoriamente un control dentro de las MIPYMES, será necesario llevar a cabo primero un estudio de las necesidades de la empresa, para diseñar una estructura organizacional acorde a las necesidades y recursos de la entidad.
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités.
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad. Esta asignación deberá ser de acuerdo a los objetivos y metas organizacionales.

De acuerdo al boletín 5030 de las Normas y Procedimientos de Auditoria y Normas para atestiguar es principio básico que para que toda entidad funcione eficientemente, debe contar con líneas de autoridad y responsabilidad claramente definidas en los diferentes niveles y puestos administrativos y operativos. Señala a la vez, que existen atributos necesarios para la asignación de autoridad y responsabilidad:

- a. Los objetivos generales y particulares de la entidad se deben dar a conocer a todo el personal, con el fin de lograr dichos objetivos, evitando duplicidad de funciones e invasión en las líneas designadas de autoridad.
- b. La entidad debe contar con un organigrama, que vaya de acuerdo a su tamaño y sus necesidades, logrando definir departamentos y jerarquías en la organización.
- c. Es importante que se lleve a cabo una descripción de los puestos existentes donde se delimiten las funciones, relaciones jerárquicas y restricciones, permitiendo un establecimiento sobre los puestos que tienen responsabilidad y autoridad en las actividades.
- d. Contar por escrito con las políticas establecidas que estén conforme a los objetivos de la empresa.

- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna. Será importante considerar la existencia de controles administrativos como proceso formal de planeación y presupuesto como herramienta para evaluar los resultados del negocio; la existencia de un departamento de auditoría interna nuevamente hago hincapié que en el caso de las MIPYMES dicho departamento es casi imposible de encontrar, sin embargo, se pueden adoptar medidas que permitan el control y la vigilancia del cumplimiento de las políticas establecidas.
- Políticas y prácticas de personal. Deben existir mecanismos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, aunado a la creación de códigos que rijan el comportamiento en el ámbito laboral.
- Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad. Es importante conocer la opinión y sugerencias de terceras personas que puedan afectar a la empresa, para esto se deben crear canales de comunicación con proveedores y clientes.

2. Evaluación de riesgos. Consiste en la identificación, análisis, y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros. Los riesgos pueden surgir de:

- Cambios en el ambiente operativo. Modificar las reglas o la forma rutinaria en la que se realizan las operaciones conlleva el riesgo de cometer errores.
- Nuevo personal. Que al desconocer el funcionamiento normal de los controles los entienda o lleve a cabo de forma diferente.
- Sistemas de información nuevos o rediseñados.
- Crecimientos acelerados.
- Nuevas tecnologías.
- Nuevas líneas, productos o actividades.
- Reestructuraciones corporativas. Pueden incluir cambios en el personal, en la supervisión y/o segregación de funciones.
- Cambios en procedimientos contables.
- Personal con mucha antigüedad en el puesto. Al respecto me parece de suma importancia al retomarlo en el contexto de las MIPYMES. Para generar un

cambio en la cultura organizacional es importante que el fundador de la empresa esté dispuesto a cambiar, si el entorno así lo demanda.

- Operaciones en el extranjero.
3. Sistemas de información y comunicación. Son todos aquellos métodos y registros que sirven para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones de una entidad. Estos sistemas deben ser útiles y oportunos, ya que generan información necesaria para la toma de decisiones.
  4. Procedimientos de control. Están integrados por políticas que de forma razonable aseguran el cumplimiento eficaz de los objetivos de la entidad. Estos procedimientos se clasifican en preventivos y detectivos. Su diseño debe obedecer a los siguientes objetivos:
    - a) Autorización de transacciones.
    - b) Segregación de funciones.
    - c) Diseño y uso de documentos y registros.
    - d) Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
    - e) Verificaciones independientes de la actualización de otros y adecuada valuación de las operaciones registradas.
  5. Vigilancia. Esta función tiene la finalidad de identificar si las políticas y controles implementados están funcionando y operando efectivamente. De alguna forma podemos decir, que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo dado que facilita identificar fallas o errores y aplicar medidas correctivas.

Por la descripción dada de las pequeñas y medianas empresas podemos afirmar que la implementación del control interno las hará incurrir en costos. Partiendo de la idea, que se tendría que generar información general como: misión, visión, objetivos, descripción de puestos que permitan la identificación de funciones, responsabilidades y perfiles, creación de manuales de organización, de procedimientos y de políticas, organigramas, etc. Además de necesitar entre otros, elementos tales como: esquemas de motivación, entrenamiento, mecanismos de evaluación del desempeño, sistemas de inducción a la empresa y al cargo o puesto que se ocupará y códigos de comunicación claros y precisos.

El control interno responde a ciertas características como:

- Es dinámico, ya que debe responder a los cambios del entorno reacondicionando sus estructuras a las nuevas necesidades del mercado.
- Es parte de la cultura corporativa<sup>44</sup> de la empresa.
- Opera en forma diferente en cada organización, dependiendo del tamaño, la estructura, el sector económico, el mercado objetivo, la cultura corporativa, el objeto social, el medio socio cultural entre otras.
- Debe operar en todos los niveles de la organización.
- Debe ser conocido, documentado, y debe ser parte de los compromisos del equipo de trabajo.
- Debe ser conducido por la dirección de la empresa.

Para poder diseñar un control interno que vaya acorde a las necesidades de cada empresa, es necesario analizar y considerar los siguientes factores: tamaño de la entidad, características de la actividad económica en la que opera, organización de la entidad, naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas, problemas específicos del negocio y requisitos legales aplicables.

Sea cual sea el modelo de control interno elegido, es responsabilidad de la administración la implementación del mismo, con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa, ya que cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena.

---

<sup>44</sup> Integrada por prácticas de negocios, conflicto de intereses y códigos de conducta.

### 13.1. Clasificación de control interno.

**Administrativo** “consiste en cuidar que las actuaciones de una organización la lleven a alcanzar sus objetivos predeterminados”<sup>45</sup>

Hodge y Johnson, definen el control administrativo como: “el trabajo de decisión y mando que se relacione con la prevención, corrección y minimización de desviaciones respecto del nivel de desempeño especificado con la misión y sus planes derivados”

Requiere de cuatro elementos esenciales<sup>46</sup>:

- Objetivo o meta.
- Medio para medir avance logrado.
- Procedimiento para comparar resultados logrados contra lo esperado.
- Mecanismo que permita corregir.

“Los propósitos del control son:

- Anticipar con la mayor rapidez los desvíos respecto del desempeño planeado a fin de minimizar los efectos de un error.
- Medir la amplitud de la planeación.
- Contribuir a coordinar la actividad.
- Regular la acción para mantener la consistencia.

Está compuesto de área básicas: compras y abastecimiento, mercadotecnia, finanzas, personal.”<sup>47</sup>

**Contable** Comprende los registros de salvaguarda de los activos y la confiabilidad de los registros contables.

Estos tipos de controles brindan seguridad razonable:

1. Las actividades realizadas en la entidad son ejecutadas de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.

---

<sup>45</sup> Gómez Ma Estela. Contabilidad, presupuestos y control interno. Pág 148

<sup>46</sup> Idem.

<sup>47</sup> Rodríguez Valencia Joaquin. Control interno. Un efectivo sistema para la empresa. Pág. 86



2. Se registran todas las transacciones para mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados financieros y reportes correspondientes.
3. Se salvaguardan los activos sólo accesándolos con autorización.
4. Los activos que se registran son conciliados con las existencias.

### **Políticas.**

Son reglas fijadas por la administración, que deben ser acatadas por todos los miembros de la entidad. Funcionan para regular el comportamiento de los individuos, son establecidas con la finalidad de encaminar las acciones de las personas para el logro de los objetivos institucionales. Son parte de la planeación y requieren fijarse por escrito para su adecuado cumplimiento. Existen tres tipos diferentes:

- *De tipo formal.* Instrucciones escritas, que provengan de la administración, o de una autoridad dentro de la empresa.
- *De tipo informal.* Aquellas adoptadas de forma oral, generalmente son aquellas verbales que dan los jefes a sus colaboradores.
- *De tipo implícito.* Aquellas adoptadas por escrito, aprendidas dada su repetición dentro de la entidad.

## **14. Modelos de control interno**

### **14.1. Modelo COSO**

En 1992 nace el Committee Of Sponsoring Organizations y define al control interno como “Proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos. Su objetivo específico es proporcionar un grado razonable en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera, y cumplimiento de leyes y normas aplicables.”<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup>Domínguez López Cristina. Aspectos Básicos del Control Interno. Curso Impartido en Asociación de Auditores Internos. 5 septiembre 2007.

El comité identifica 8 elementos:

1. Ambiente de control interno.
2. Establecimiento de objetivos. Trata de identificar objetivos estratégicos, relacionados, seleccionados, apetito por el riesgo, tolerancia por el riesgo.
3. Identificación de eventos. Reconoce eventos, metodologías y técnicas interdependientes de los eventos, categorías de eventos, oportunidades y riesgos.
4. Evaluación de riesgos. Valora riesgo inherente y residual, probabilidad de impacto, metodologías y técnicas, origen-naturaleza-probabilidad-impacto.
5. Respuesta a los riesgos. Evalúa posibles respuestas a los riesgos, selecciona respuestas, Punto de vista de portafolio evita-reduce-comparte.
6. Actividades de control.
7. Información y comunicación.
8. Monitoreo (supervisión).

## 14.2. Modelo COCO

Fue dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados a través de un consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre control. El consejo denominado The Criteria of Control Board emitió este modelo. El propósito del modelo es desarrollar orientaciones o guías generales para el diseño, evaluación y reportes sobre los sistemas de control dentro de las organizaciones, incluyendo asuntos gubernamentales en el sector público y privado.

Este modelo el control interno “incluye aquellos elementos de una organización (recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y metas) que tomadas en conjunto apoyan al personal en el logro de los objetivos de la organización:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de los reportes internos o externos.
- Cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables, así como son las políticas internas”<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Mtro. Fernando Vera Smith. Modelos de control.

Los criterios son elementos básicos para implementar este sistema. Serán necesarios análisis y comparaciones para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular, y para una evaluación efectiva de los controles implantados.

### **Propósito.**

1. Comunicación de objetivos.
2. Identificación de riesgos internos y externos que afecten el logro de objetivos.
3. Comunicación de las políticas para apoyar el logro de objetivos, con la finalidad de que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación.
4. Establecimiento de planes para guiar los esfuerzos.
5. Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.

### **Compromiso.**

1. Establecimiento y comunicación de los valores éticos de la organización.
2. Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos.
3. La autoridad y responsabilidad deben ser claramente definidas y consistentes con los objetivos de la organización.
4. Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información.

### **Aptitud.**

1. Fomentar en el personal los conocimientos, habilidades y herramientas necesarios para el logro de objetivos.
2. El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización.
3. Identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de objetivos.
4. Coordinación entre decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización.
5. Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización.

### **Evaluación y aprendizaje.**

1. Monitorear el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos.
2. Evaluación del desempeño contra metas e indicadores.

3. Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente.
4. Evaluación de los sistemas de información conforme cambien los objetivos y se precisen deficiencias en la información.
5. Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados.
6. Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados.

Se apoya en la idea de que la unidad más pequeña en una organización es la persona, tomada individualmente. Para este sistema de control interno existen los siguientes elementos:

**1. Efectividad y eficiencia de las operaciones:** Incluye objetivos relacionados con metas de la organización, tales como: servicios al cliente, salvaguarda y uso eficiente de recursos, cumplimiento de obligaciones sociales, protección de recursos contra pérdida o uso indebido.

**2. Confiabilidad de los reportes internos y externos:** Adecuado mantenimiento de registros contables, Información confiable para uso de la organización y la publicada para información de terceros, Protección de los registros contra accesos indebidos.

**3. Cumplimiento de leyes, disposiciones y políticas internas:** Contempla en la definición de control, que el mismo conlleva la responsabilidad de identificar y reducir los riesgos, con mayor énfasis en aquellos que pudieran afectar la viabilidad y éxito de la organización, tales como:

- Deficiente capacidad para identificar y explotar oportunidades.
- Deficiente capacidad para responder a riesgos inesperados.
- Ausencia de información definitiva e indicadores confiables para toma de decisiones.

**Los componentes que integran el control interno son:**

1. Ambiente de control.
2. Evaluación del control.
3. Actividades de control.

4. Información y comunicación.

5. Monitoreo o Supervisión.

### **14.3. Informe Cadbury.**

En 1991 en el Reino Unido se creó un Comité integrado por: Consejo de Información Financiera, la bolsa de Londres, y la profesión contable creando un informe que tenía como objetivo ofrecer “una visión común de las medidas que hay que tomar en el ámbito de la información financiera y la contabilidad”<sup>50</sup>.

Es denominado “Código de Procedimientos Óptimos” cuyos objetivos son: reforzar el control sobre los negocios de las empresas que cotizan y reforzar la responsabilidad del consejo de administración de las mismas.

En el código se plantean los valores positivos y éticos que deben cumplir las empresas que cotizan en la bolsa. El nombre del informe se debe a que el comité estuvo presidido por Sir Adrian Cadbury, a quien se considera el pionero en el mundo del gobierno corporativo. Los valores considerados en este código son:

1. Confianza: es un valor que las empresas requieren, sobre todo aquellas que cotizan en bolsa, ya que dependen de la confianza en el mercado, representando además un factor que puede reducir costos al disminuir riesgos e incertidumbres, aumentando la cooperación entre sus miembros, entre otros.
2. Franqueza: la información veraz es de gran importancia para una empresa y para sus inversionistas.
3. Integridad: valor que lleva en si la sinceridad de la declaración que necesita cada empresa al presentar a sus usuarios un informe.
4. Responsabilidad: representa la capacidad para la toma de decisiones y diseño de estrategias para responder de las consecuencias.
5. Actitud dialógica: estar en constante comunicación con el entorno de la empresa, de forma interna y externa. Es importante generar canales de comunicación con la sociedad en general.

---

<sup>50</sup> González Esteban Elsa. Análisis ético del Informe Cadbury: aspectos financieros del gobierno de las sociedades. Papeles de Ética, Economía y Dirección. No 5. 2000.

6. Transparencia: la información generada por las empresas no debe ocultar datos de ninguna especie, ya que de dicha información dependen las decisiones.

#### 14.4 Cuadro Comparativo de Modelos De Control Interno

MODELO	CONCEPTO	OBJETIVOS Y ELEMENTOS
CONTROL INTERNO	Políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable para lograr los objetivos específicos de la entidad.	<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Autorización.</li> <li>*Procesamiento y clasificación de transacciones.</li> <li>*Salvaguarda física</li> <li>*Verificación y evaluación</li> </ul> <p><b>ELEMENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ambiente de control.</li> <li>*Evaluación de riesgos</li> <li>*Sistemas de información y comunicación</li> <li>*Procedimientos de control</li> <li>*Vigilancia</li> </ul>
COSO	Proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos. Su <b>objetivo específico</b> es proporcionar un grado razonable en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera, y cumplimiento de leyes y normas aplicables.	<p><b>ELEMENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ambiente de control.</li> <li>*Establecimiento de objetivos</li> <li>*Identificación de eventos</li> <li>*Evaluación de riesgos</li> <li>*Respuesta a los riesgos</li> <li>*Actividades de control</li> <li>*Información y comunicación</li> <li>*Monitoreo (supervisión)</li> </ul>
COCO	En este modelo el control interno "incluye aquellos elementos de una organización (recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y metas) que tomadas en conjunto apoyan al personal en el logro de los objetivos de la organización.	<p>El <b>propósito</b> del modelo es desarrollar orientaciones o guías generales para el diseño, evaluación y reportes sobre los sistemas de control dentro de las organizaciones, incluyendo asuntos gubernamentales en el sector público y privado.</p> <p>Los <b>criterios</b> empleados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Propósito</li> <li>*Compromiso</li> <li>*Aptitud</li> <li>*Evaluación y Aprendizaje</li> </ul>
CADBURY. No se considera modelo, pero constituye una herramienta de información	Es un código de Procedimientos Óptimos, que en base a valores éticos guía a las entidades económicas que cotizan en bolsa a una mejor forma de generar informes con respecto a su actividad empresarial.	<p><b>Valores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Confianza</li> <li>*Franqueza</li> <li>*Integridad</li> <li>*Responsabilidad</li> <li>*Actitud dialógica</li> <li>*Transparencia</li> </ul>

## Capítulo III. Metodología de la investigación

### Objetivo general

1. Proponer estrategias que permitan a las MIPYMES familiares ser competitivas a través de la identificación de los costos en que incurre.

### Objetivos específicos

1. Definir a la MIPYME de acuerdo al entorno que la rodea y a la cultura organizacional que genera.
2. Conocer los principales métodos de costeo y su desarrollo.
3. Revisar los modelos de control interno y sus principios básicos.
4. Identificar la importancia del control interno en la operación de las MIPYMES.
5. Identificar los costos inherentes al valor de la mercancía, a los gastos indirectos incurridos y al costo del personal utilizado para operar la empresa y que participa directamente en la comercialización del producto.
6. Recomendar herramientas de análisis que puedan derivar en estrategias que permitan a las MIPYMES ser más eficientes.

### Hipótesis

Hi.- La implementación de procedimientos sencillos de identificación de costos y gastos da al microempresario la capacidad de determinar su costo unitario de forma más real y coadyuvan en la generación de puntos de control interno que incrementen la eficiencia de la organización.

Ho.- La implementación de procedimientos sencillos de identificación de costos y gastos no da al microempresario la capacidad de determinar su costo unitario de forma más real y no coadyuvan en la generación de puntos de control interno que incrementen la eficiencia de la organización.

### Proceso probatorio

- Análisis teórico de las ventajas que ofrece implementar un control interno adecuado.
- Cuestionarios en las MIPYMES

## Herramientas

Se propone realizar cuestionarios, cuadros comparativos entre sistemas de control interno, revisión de páginas web, revisión bibliográfica de materiales actuales y especializados en el tema.

## Justificación

De acuerdo a la *Encuesta Nacional a Micronegocios* (ENAMIN) realizada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), los tres principales problemas que presentan las pequeñas empresas dedicadas al comercio son: competencia excesiva, falta de clientes y bajas ganancias. Conforme a ello es necesario identificar los factores relacionados con estas dificultades.

Cuando una persona o un grupo de ellas deciden emprender un negocio requieren considerar algunos factores estratégicos para poner en marcha el proyecto. Uno de esos elementos es el análisis del mercado donde se llevará a cabo la actividad económica. Ello implica evaluar las condiciones y el lugar donde la empresa desarrollará sus actividades. Al realizar los estudios de mercado, se pueden tomar decisiones sobre las tareas necesarias para participar en ciertos nichos o espacios de oportunidades, así como calcular los precios que los clientes están dispuestos a pagar. A su vez ello posibilitaría conocer el entorno y analizar las características del mercado a las que tendrán que hacerse frente para establecer una o varias ventajas competitivas, buscando destacar en alguna de las 4P's de la mercadotecnia: plaza, precio, producto o promoción, y permitir mejores condiciones de éxito a los negocios familiares.

La problemática presentada por el INEGI, muestra que mucho de sus causas se encuentra en la falta de una etapa de planeación administrativa, donde se identifiquen precisamente la competencia, los clientes y las posibilidades de generar ganancias que posibiliten mantener y hacer crecer a cada una de estas empresas. Por este motivo, el interés de estudiar distintos procedimientos para identificar costos en las MIPYMES radica en definir estrategias que permitan a estos negocios hacer frente a las problemáticas presentadas, e impulsar su desarrollo dada la importancia que tienen dentro de economía nacional.



El primer problema planteado, puede ser atendido a través de la generación de estrategias competitivas que presentan dos vertientes: las de diferenciación y liderazgo en costos. Una empresa requiere ofrecer productos o servicios diferentes para que el mercado lo prefiera, o bien convertirse en líder en costos. Para las MIPYMES esta tarea representaría un gran reto, pues no cuentan con un sistema de costos que les facilite identificar los factores necesarios que los conviertan en líderes de éstos mismos. Por esta razón, el punto clave radica en reconocer la importancia de los costos para reducirlos dentro del esquema de organización de las MIPYMES familiares. A su vez, la competencia excesiva representa un sistema de bajas ganancias para las empresas dado que si el competidor resulta más atractivo para los clientes, se verá reflejado en las ventas del empresario y por ende, en las ganancias del negocio. No obstante, las bajas ganancias pueden ser contrarrestadas con un eficiente sistema de costos que posibilite a la empresa volverse más exitosa.

La falta de clientes responde a diversos factores. Entre ellos destaca la posible pobre calidad de atención brindada ya que si una sola persona concentra todas las funciones del negocio, quizá el cliente no es atendido de manera adecuada. En su caso, la calidad del producto no resulta igual de satisfactoria como la del competidor, lo que propicia que los clientes prefieran comprar en otros negocios. La estrategia analizada se basa en un pertinente control interno y en las adecuadas políticas para vigilar cada actividad y garantizar a cada elemento de la empresa la atención apropiada.

Ante el esquema actual de las MIPYMES el propósito de esta investigación es mostrar las ventajas que ofrece la identificación de costos, basado en el cumplimiento de los objetivos del control interno, lo cual posibilitaría valorar el beneficio de implantar y ejecutar este instrumento de análisis y desarrollo.

#### Alcance y limitaciones

La muestra utilizada está compuesta por 90 empresas de la Colonia Del Valle, en la Delegación Benito Juárez del Distrito Federal. La población de empresas fue clasificada con base a tres criterios: ubicación, rama de actividad y tamaño. Este último se define con base en el número de empleados seleccionando a las empresas dedicadas al comercio hasta con 100 empleados.

En la delegación Benito Juárez existen 4914<sup>1</sup> empresas dedicadas al comercio. Es decir, concentra el 53% del total de las empresas registradas ante el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) en el Distrito Federal. Por lo que se consideró representativa para llevar a cabo las encuestas propuestas para esta investigación. Las empresas que cuentan con hasta 100 empleados dentro de la Delegación Benito Juárez son: 4895 MIPYMES, de las cuales tan sólo la Colonia Del Valle tiene en sus registros 1055 el 21% del total de las MIPYMES de la Delegación, razón por la cual se eligió esta colonia para realizar el estudio.

El tamaño de la muestra fue determinado con ayuda de fórmulas estadísticas para que la precisión sea del 5% con un margen de error máximo del 10% y con un nivel de confianza del 90% de una población total de 1055 MIPYMES.

---

<sup>1</sup> [www.siege.df.gob.mx](http://www.siege.df.gob.mx)

## Capítulo IV Presentación de Resultados.

El diseño de la encuesta aplicada fue el siguiente:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F M Nivel de estudios: \_\_\_\_\_

No de empleados \_\_\_\_\_

Actividad primordial a que se dedica su comercio: \_\_\_\_\_

1. Razón por la que inició este negocio:

- a) Obtener ingreso extra familiar.
- b) Por tradición familiar.
- c) Por despido del empleo anterior.
- d) Otra Indicar \_\_\_\_\_

2. ¿Usted fundó esta empresa? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. ¿Es la primera empresa que funda? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si no es la primera empresa que funda, ¿Cuál es la situación actual de sus otros negocios?

---

---

4. ¿Tiene diseñado un organigrama? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Existe un manual de procedimientos? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. ¿Delega usted autoridad y responsabilidad a los empleados en su negocio? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. ¿Qué tipo de contabilidad lleva?

- a) Cuaderno de ingresos y egresos.
- b) Apuntes personales.
- c) No lleva.
- d) Otra Indicar \_\_\_\_\_

8. ¿Existe documentación que soporta sus registros contables? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

¿Cuál?\_\_\_\_\_

9. ¿Cómo determina el precio de venta de sus mercancías?

- a) Precio fijado por el proveedor. Ej. Coca-Cola.
- b) Precio máximo que los clientes están dispuestos a pagar.
- c) Precio determinado en base al costo generado en la empresa.
- d) Otro Indicar\_\_\_\_\_

10. ¿Sabe usted a ciencia cierta cual es el costo unitario de su producto? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

11. ¿Sabe como calcular el costo de sus productos?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ ¿Cómo lo hace? \_\_\_\_\_

12. ¿Tiene implementado procedimientos de control interno?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ ¿Por qué?\_\_\_\_\_

¿Cuáles?\_\_\_\_\_

13. ¿Cómo elige a sus proveedores?

- a) Con base a calidad.
- b) Por mejor precio.
- c) Por atención.
- d) Otra Indicar\_\_\_\_\_

14. ¿Existe una lista de proveedores autorizados? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ ¿Quién los autoriza?\_\_\_\_\_

15. ¿Se verifican las salidas de efectivo? SI\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

¿Cómo?\_\_\_\_\_

16. ¿Existe un responsable de la custodia del inventario? SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

¿Quién? \_\_\_\_\_

17. ¿Cómo controla sobre las entradas y salidas en el inventario?

- a) Tarjeta de almacén.
- b) Sistema de cómputo.
- c) Cuaderno.
- d) Otro (especificar) \_\_\_\_\_

18. ¿Cómo se controla que no haya fuga de mercancías y que solo sale del almacén la mercancía que se ha vendido?

---

---

19. ¿Cómo controla sus ingresos en relación con las ventas?

- a) Por un cuaderno de salidas.
- b) Por facturación manual.
- c) Por sistema de cómputo.
- d) Otro (especificar) \_\_\_\_\_

20. ¿Realiza cortes de caja diario? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

21. ¿La persona que cobra es la misma que atiende al cliente? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Quién es? \_\_\_\_\_

22. ¿Cuando existe un problema con algún cliente, hay alguien designado para resolverlo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Quién? \_\_\_\_\_

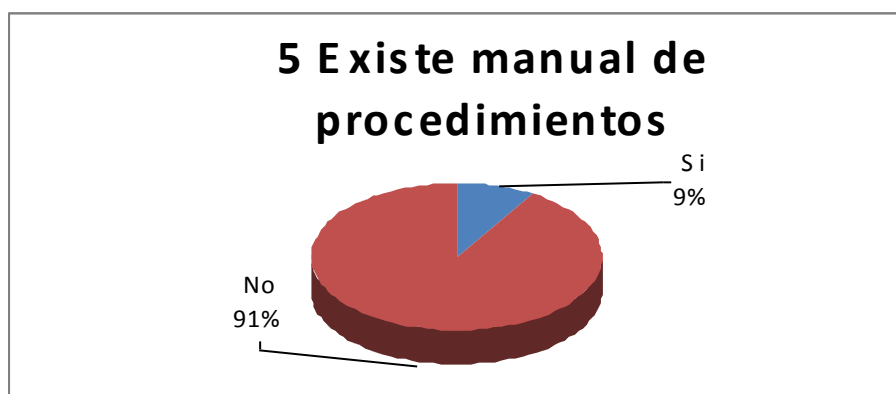
23. ¿Cómo determina la cantidad de materiales o productos a comprar?

- a) Inventario periódico.
- b) Por temporada.
- c) En función de las ventas.
- d) Otro (especifique) \_\_\_\_\_

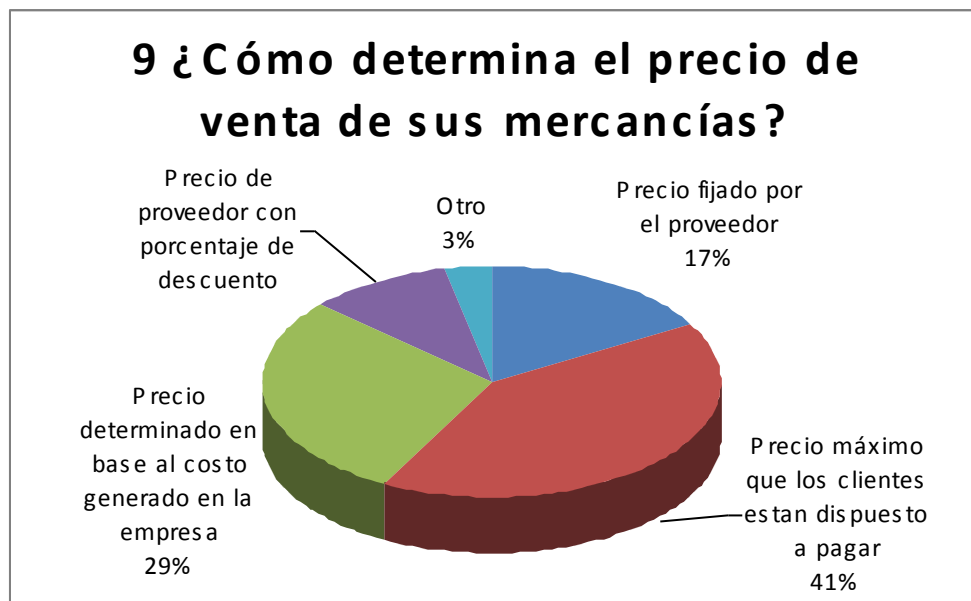
24. ¿Estaría dispuesto a implementar algunos controles para su negocio aún cuando inicialmente signifiquen una inversión? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Los resultados de la encuesta aplicada me permitieron observar que:

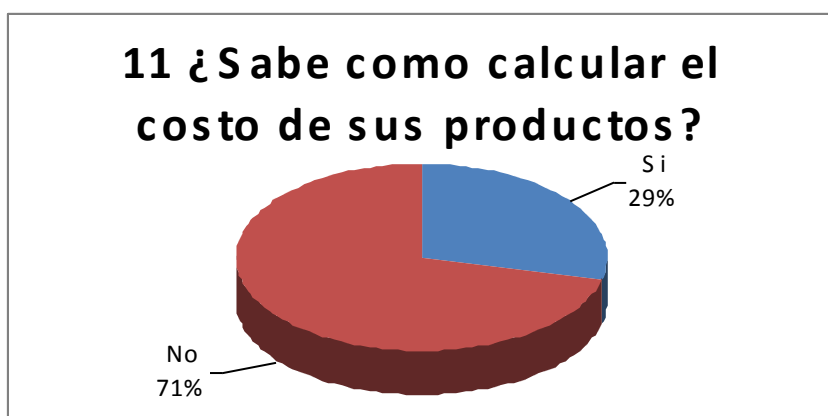
1. Las mujeres son más emprendedoras que los hombres, pues de los negocios entrevistados el 59% fueron fundados por mujeres.
2. El limitado número de empleados con los que cuenta cada establecimiento es la razón principal por la que los fundadores no consideran necesario el diseño de un organigrama, por lo que el 91% de los negocios no cuentan con dicha herramienta administrativa.
3. El manual de procedimientos se ha vuelto un proceso mecanizado, que se da a conocer a través de la comunicación verbal, lo que puede convertirse en una complicación dado que interviene el juicio de quien lo da a conocer y la interpretación de quien lo escucha, el hacerlo por escrito no es de importancia para los fundadores de dichos negocios dando por resultado que el 91% de los negocios encuestados operen sin este manual.



4. El 73% de los dueños opinan que si delegan responsabilidad y autoridad a sus empleados.
5. La falta de un sistema adecuado de costos, es en común, un problema de las micro y pequeñas empresas, el 41% de los negocios determinan el precio de venta en función del precio máximo que los clientes están dispuestos a pagar, pero sin considerar el costo que les genera, se basan en la observación de negocios del mismo giro.



6. El 74% de los dueños de las empresas encuestadas no conocen a ciencia cierta el precio unitario de sus productos.
7. Mientras que el 71% no sabe como calcular el costo que el producto genera a la empresa. Cabe mencionar que el planteamiento inicial de la presente tesis, abarcaba MIPYMES, sin embargo, a través de la observación se fueron descartando las pequeñas y medianas empresas, ya que aquellos negocios con más de 10 empleados presentan una organización y un control interno más eficiente, por lo que las estrategias a plantear en esta investigación se enfocarán a las micro empresas familiares.



8. El control interno para los empresarios es un factor de importancia, aunque en algunas ocasiones no han sabido como implementar medidas acorde a las necesidades de la empresa, tan sólo el 51% de los encuestados cuentan con algunos procedimientos de control tales como: arqueos y cortes de cajas,

inventarios periódicos y en muy pocos casos se encontraron documentos tales como órdenes de compra o vales de salida del almacén.

9. La selección de proveedores, es un proceso que atañe en la mayoría de los casos a los dueños de los negocios, el 71% los seleccionan en base a calidad, un criterio muy razonable para la elección, sin embargo, no existe un análisis del equilibrio entre calidad y costo, elemento de importancia para la presente investigación.
10. Otros factores que les fueron cuestionados a los empresarios, fue la existencia de control y resguardo del inventario de sus productos, a lo cual el 62% respondió que si hay una persona responsable del inventario y la forma más común de registrar las salidas es a través de un sistema de cómputo, sin embargo, pudimos notar que no se llevan a cabo verificaciones de dichos registros.
11. En cuanto al manejo del efectivo, no en todos los negocios existe una división de funciones, ya que en el 49% de los negocios que fueron visitados, la persona que atiende al cliente es la misma que cobra.
12. Por último, la cantidad de productos a comprar el dueño lo establece en función de las ventas, el 52% de los negocios funcionan bajo este criterio de compras.



De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos interpretar que las microempresas no le dan gran importancia a la organización administrativa del negocio, razón por la cual no aplican procedimientos tan sencillos como los manuales de organización, ni el adecuado proceso de selección de personal, factores que incrementan costos tales como: liquidaciones, tiempo de capacitación, entre otros.

La percepción del dueño de la empresa, es ver a la entidad como un trabajo más y no como la fuente de la que muchas veces depende su patrimonio, la idea de ser pequeña empresa debería estar sólo en función del número de empleados y no del éxito que pudieran llegar a obtener.

La diferencia entre una tienda comercial de prestigio y la tienda de la esquina se basa principalmente en los objetivos para lo que fueron creados, cada empresa puede ser competitiva si se le presta un poco más de atención a conceptos tan simples como pequeños análisis que se adecuen a las necesidades de la pequeña empresa, si cada negocio es capaz de identificar sus costos y sus gastos su estrategia financiera y empresarial será mejor y le permitirá ser competitiva.

Es de gran importancia hacer notar, que la mayoría de los encuestados no saben calcular el costo de sus productos y por lo tanto la planeación financiera y el manejo de efectivo del establecimiento no se llevan a cabo de forma adecuada.

De acuerdo a Gabriel Yoguel, el reto de mayor magnitud para las PYMES en el actual contexto consiste en:

- a) Incorporar y desarrollar nuevas tecnologías.
- b) Profundizar actividades de investigación con la finalidad de mejorar productos, asegurar la calidad ofrecida al cliente, relación con el mercado, etc.
- c) Incorporar sistemas de automatización y que faciliten el manejo de la información.
- d) Acceder a recursos humanos que optimicen procesos productivos.

Sin embargo, para lograr el desarrollo de estos elementos es necesario generar el cambio desde la cultura empresarial y privilegiar la innovación, además de ser necesario factores tales como: asesoría técnica y capacitación adecuada así como apoyo financiero.

Se decidió “implementar” el formato propuesto en un micro comercio<sup>1</sup> dedicado a la venta de alimentos, se eligió al azar un producto para la identificación de los costos incurridos para ponerlo en manos de cliente.

El producto a analizar es rebanada de pastel de chocolate y las preguntas diseñadas junto con el empresario fueron las siguientes:

Preguntas	Respuestas
¿Cual es su precio de venta actual de la rebanada de pastel?	\$12
¿Conoce el costo unitario de la rebanada de pastel?	No
¿Elabora o compra el pastel?	Compro en Costco
¿Cuál es el precio de compra del pastel completo?	110
¿En cuántas rebanadas parte el pastel?	12
¿Cuándo acude al Centro Comercial compra otros productos?	Si
¿Cuánto gasta de gasolina aproximadamente en el trayecto de ida y vuelta por la compra de sus productos	\$15 Nota: para el caso estudiado la gasolina se contabiliza como gasto, convendría incluir el concepto por mes, pero para todos los productos.
¿Cuántos productos adquiere en una sola visita al centro comercial?	Mínimo 10 productos diferentes
Para que la rebanada de pastel llegue a manos del cliente, ¿le agrega algo al producto?	Molde de unicel, tenedor.
¿Conoce el costo unitario del molde y el tenedor?	No a ciencia cierta.
¿Cuándo usted adquiere los moldes, cuál es el precio del paquete? ¿Cuantas piezas contiene el paquete?	La caja trae 1000 \$300
¿Cuándo usted adquiere los tenedores, cuál es el precio del paquete? ¿Cuantas piezas contiene el paquete?	caja trae 500pzas \$70
¿Cuánto paga de renta mensualmente?	\$4,200
¿El pastel requiere refrigeración?	No
¿Cuántas personas laboran con usted?	3
¿A cuánto asciende el pago mensual por concepto de sueldos y salarios?	\$500 a la semana por persona
¿Utiliza formas o algún tipo de papelería para su control administrativo?	Si, cuadernos, plumas, block de notas
¿Puede identificar otros gastos de operación en que incurre de forma mensual?	Luz, 1200 bimestral
¿Aproximadamente cuanto gasta mensualmente en artículos para la limpieza del local?	\$200
¿Cuánto paga de teléfono al mes?	180 renta mensual teléfono

<sup>1</sup> Postres Ximena.Poemas Rusticos #42 A Bis. Zona de San Ramón. Unidad Independencia.

CONCEPTO		PASTEL DE CHOCOLATE	
Gastos Directos del producto.	Precio total pagado al proveedor.	Piezas compradas	Costo por rebanada
Materia Prima o Producto	110	1 (12 rebanadas por pieza)	9.16666667
Estacionamiento	No aplica	No aplica	No aplica
Gasolina	Gasto	Gasto	Gasto
Propinas	No aplica	No aplica	No aplica
Gastos para ponerlos en mano del cliente.	Monto Total Pagado	Piezas compradas	Costo por pieza
molde de unice	300	1000	0.3
tenedor	70	500	0.14
Renta de maquinaria especial (ej. refrigeradores)	No utiliza el producto analizado		
*Renta del local	4200	Gasto	Gasto
*Sueldos y salarios	6000	Gasto	Gasto
<b>Se pueden identificar costos de operación, que no forman parte del costo producto.</b>			
Otros gastos	Monto mensual		
Teléfono	180 cuota fija + cuota variable		
Papelería (cuadernos para registros, plumas, comprobantes)	50		
Artículos de limpieza	200		
Gasolina	300		

COSTO

GASTOS

\*Debido a la dificultad para el prorrateo de estos conceptos entre el número de los productos comercializados por el negocio, se consideran en su totalidad gastos.

La conclusión del empresario es que su precio de compra sí le permite a simple vista hacer frente a los gastos de operación en los que incurre, sin embargo piensa que hacer ese estudio respecto de todos su productos le permitiría conocer a fondo su negocio y las utilidades del mismo, razón por la cual estaría dispuesto a invertir tiempo en implementar el formato propuesto para cada producto.

De acuerdo a Plascencia Eduardo, en su artículo “Detrás de un buen plato”<sup>2</sup> el costo promedio de un platillo no deberá exceder el 30% que incluye mano de obra, gas, luz, agua y otros gastos, lo que da por resultado que la utilidad promedio de cada platillo deberá ser del 70%.

Pues dando por cierto dicha relación costo-utilidad, en el caso estudiado podemos notar que los costos son muy altos y un estudio integral permitiría tomar decisiones en cuanto a proveedores, e incluso precios de venta.

Por lo que sí es recomendable llevar a cabo un análisis de cada producto donde se comparen los costos, la utilidad y los gastos de operación de forma integral.

---

<sup>2</sup> Plascencia Eduardo. Detrás de un buen plato. Buena mesa. Reforma. 29 de agosto 2008.

## RECOMENDACIONES

Emprender un negocio es un gran reto, que requiere una gran visión. Para el micro empresario el término negocio tiene un significado que difiere al término empresa. El objetivo de tener una actividad empresarial es “salir del paso” mientras se tenga dinero o un ingreso extra que le permita “vivir” (entendiéndolo como: tener ropa, vestido y sustento) se cree que entonces el negocio funciona, pero la funcionalidad de una empresa va más allá del efectivo disponible.

El problema analizado radica en que hay costos que los micronegocios no están considerando en su operación y que por lo tanto no existe una correcta valoración de “las utilidades”, mientras que utilidad está definida por la Real Academia de la Lengua Española como provecho, conveniencia, interés o fruto que se obtiene de algo, la NIF A5 “Elementos básicos de los estados financieros” define **utilidad neta** como: “valor residual de los ingresos de una entidad lucrativa después de haber disminuido sus gastos relativos, presentados en el estado de resultados, siempre que estos sean menores a los ingresos, en caso contrario, se obtendrá una pérdida neta”<sup>3</sup>.

Pues bien, el empresario, traduce el tener dinero en utilidad, ya que lo ve como un provecho pues le alcanza para la operación del día siguiente. Logra pagar sueldos y todavía tiene un resultado, sin embargo, hay costos que no está considerando por la falta de un control interno adecuado. En base a los resultados presentados en párrafos anteriores, y a la investigación realizada, cuando se decide emprender un negocio es necesario plantearse diversas preguntas y llevar a cabo estudios, análisis y utilizar de acuerdo a las necesidades de la empresa las herramientas que la administración nos brinda.

No existe un manual que asegure el éxito o fracaso de un negocio. Pero basándome en lo observado, propongo que para iniciar una actividad empresarial se requiere:

- ◆ Identificar ¿por qué se quiere crear el negocio? Y ¿para qué?, de forma casi automática, nos encontraremos con la idea, de satisfacernos personalmente o

---

<sup>3</sup> NIF A-5 “Elementos básicos de los estados financieros” P-64.

satisfacer a los demás, que estarían fungiendo como el mercado a conquistar, y preguntarnos de ese mercado al que queremos llegar, ¿cuántas personas son potencialmente nuestros clientes? ¿quiénes requieren lo que ofrecemos? y ¿cuántos están dispuestos a pagar por ello? De igual forma ¿Dónde se localizará el negocio? y ¿Qué necesito para sobrevivir frente a la competencia? Forman parte de las interrogantes que permitirán constituir una empresa; pues bien, identificar que puedo ofrecer y en que puedo destacar es una tarea difícil, pero de gran importancia, para sus respuestas podemos apoyarnos en las 4ps de la mercadotecnia que nos pueden servir de guías para decidir cual será el factor de éxito: precio, plaza, promoción y producto.

- ◆ Llevar a cabo una pequeña investigación (basada en las posibilidades del empresario) integrada por actividades sencillas como: observación directa, encuestas a una muestra del mercado que se pretende satisfacer e incluso la experiencia misma si fuese el caso de iniciar un negocio en una zona ya conocida, ya que realizar un estudio de mercado completo resultaría costoso.
- ◆ Definir (una vez que se conocen o identifican las necesidades de los clientes) ¿a dónde se pretende llegar? no importa el tamaño micro, pequeña o grande, toda empresa requiere de objetivos, misión y visión, para que sirvan como puntos de partida cada que se toma una decisión. Se aconseja conocer internamente el negocio para que se puedan enfrentar al mundo que constantemente demanda más novedades a menor precio, el análisis FODA es una excelente herramienta para conocer la situación de cualquier negocio después de iniciar operaciones, pues analiza tanto los aspectos internos como externos de la empresa, definiendo fuerzas y oportunidades que otorguen desarrollo a la entidad y determinando factores que le restan capacidad y que al corregirse se traducen en sustentabilidad para ese crecimiento.
- ◆ Establecer manuales de procedimientos y de organización donde por escrito se describan las actividades que se llevarán a cabo en el negocio, se diseñe un organigrama (a veces por el reducido número de empleados no se considera útil, sin embargo creo que serviría para delimitar funciones y responsabilidades así como para identificar relaciones jerárquicas dentro de la empresa) y se definan los puestos y perfiles requeridos para el funcionamiento de la empresa, respectivamente.

- ◆ Una vez que se decidió iniciar operaciones se deben diseñar políticas de control interno acorde al tamaño y a las necesidades del negocio, así como diseñar formatos y documentos que faciliten el registro de la operación diaria y a su vez que permitan un eficiente análisis de dicha información.
- ◆ Definir políticas de operación tales como: forma de pago a proveedores, días de compra y volumen de compras, entre otras.
- ◆ Implementar un sistema de contabilidad adecuado al tamaño de las operaciones, que permita el manejo de la información para tomar decisiones que favorezcan el crecimiento del negocio.
- ◆ Identificar y controlar los gastos y costos en los que se incurre para la operación diaria del negocio.
- ◆ Establecer reportes o bien, generar estados financieros<sup>4</sup> que le permitan al dueño reflejar la situación real del negocio y valorar las utilidades que deja la actividad empresarial. En el caso de las micro empresas, se recomienda llenar un formato (ver anexo 2) que desglose los principales conceptos que le generan costos y gastos al negocio mensualmente, de tal forma que le permita identificar los rubros de mayor gasto y así tomar decisiones oportunas para la disminución de los mismos, o bien, plantear soluciones tales como préstamos.
- ◆ Dentro de la identificación de costos, se recomienda a los dueños responder sencillas cuestiones para poder llenar el formato propuesto para las microempresas, con la finalidad de integrar su costo unitario y a la vez identificar otros costos en que incurren de forma periódica.

Ejemplos de preguntas a responder; es importante que estas preguntas sean las adecuadas al tamaño y necesidades del negocio.

1. ¿Fabrico o sólo comercializo el producto? (para la presente investigación, las empresas a las que se pretende ayudar solo se dedican al comercio).
2. ¿El proveedor lo lleva a mi local o yo traslado el producto al lugar de la actividad comercial?
3. Si el caso fuera que el empresario traslada el producto al local, procede identificar otros gastos que deberán adicionarse al costo unitario: ¿se paga gasolina? ¿Estacionamientos?

---

<sup>4</sup> Definidos por la NIF A3 p-37 como: la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un período definido.

#### 4. ¿Le agrego algo al producto para llegue al cliente?

- ◆ Evaluar periódicamente el desarrollo de la empresa, es decir, si hay dinero y tal circunstancia le permite a la empresa tener liquidez<sup>5</sup> pero ¿existe solvencia o solidez<sup>6</sup>? ¿el negocio tiene capacidad de crecer?

Para que una empresa sea competitiva, es indispensable que los resultados obtenidos, de forma mínima cubran los costos de operación, por lo que es importante que cada unidad económica identifique aquellos en los que se incurre, para que de esta forma se vuelva eficiente, cada acción cuenta y cada control o registro ayuda a mejorar.

Se propone la implementación de conciliación de formas o documentos de registro de las ventas diarias y de las salidas del almacén, para correlacionar el costo de cada producto contra el ingreso que el dueño recibe.

Es muy probable que del inventario se disminuyan por ejemplo: \$5000 pesos al día y que el dueño reciba al cierre de caja \$6000, es lógico pensar que hay una ganancia dado que hay efectivo en caja chica; y además se puede iniciar operación el día siguiente suponiendo que aún hay mercancía en el inventario, muy posiblemente si se tratase de un viernes, sea factible el pago de uno o dos empleados que representaría una disminución al efectivo por aproximadamente \$1000 por pago semanal.

El dueño se sentiría feliz del resultado de esa semana, pues de un solo día generó el pago a sus colaboradores, le es posible seguir con la actividad diaria y además cuenta con un dinero extra en el bolsillo, sin embargo, es muy probable que no se haya detenido a pensar en la relación existente entre la salida del almacén y el ingreso por ventas, si bien es cierto que hubo “ganancia” también es cierto que no se puede considerar real, si no se evalúa de forma integra con todos los gastos de operación y el resultado acumulado por mes del negocio, el punto inicial es: el cálculo de ese costo de la mercancía, que lo integra y de que forma está determinado el precio de venta.

---

<sup>5</sup> NIF A3 p-25 Es la capacidad de la suficiencia de los recursos de la entidad para satisfacer sus compromisos de efectivo a corto plazo.

<sup>6</sup> NIF A3 p-24 Habilidad de la entidad para satisfacer sus compromisos a largo plazo y sus obligaciones de inversión.



Anteriormente se explicó el análisis de costo-volumen-utilidad, que se facilitaría si se tomara en cuenta la estrategia planteada de implementar la conciliación de registros, ya que esta última facilitaría la identificación de costos y el estudio de los mismos, de tal forma que se puedan disminuir con una mejor planeación financiera, tanto de proyección de flujo de caja como de ciclo de pagos.

Existen acciones sencillas que complementarían la eficiente administración de un negocio y entre ellas podemos citar las siguientes:

1. Registrar los ingresos de manera inmediata a su realización, sea cual fuere el mecanismo elegido por el empresario para dicho registro, y de igual forma llevar un control de la salda de la mercancía.
2. Tener una sola persona encargada de fondo de caja.
3. Revisión de comprobantes de caja chica. (Tratar de mantener gastos identificados en la operación de la entidad. No mezclar gastos personales injustificados).
4. Revisar y analizar los estados o informes mensuales de ingresos y gastos.

## CONCLUSIONES

La necesidad de contar con una fuente de ingresos en nuestro país es el principal motivo del nacimiento de gran número de negocios, lo que da por resultado que la actividad empresarial sea la respuesta a los problemas económicos que la gente tiene que hacer frente. Sin embargo, la creación de una empresa va más allá de generar dinero, se debe ver como una inversión y tener la visión de crear un patrimonio.

Las MIPYMES representan un importante eslabón en la cadena económica del país, y por lo tanto conforman un significativo sector de análisis. Constituyen una importante fuente de empleos y requieren del apoyo de profesionistas que ayuden a mejorar a nivel interno y por supuesto, les asesoren para ser competitivas y más eficientes.

Si las familias reúnen sus recursos económicos y deciden emprender un negocio para obtener utilidades o rendimientos, considero de importancia que integren factores financieros, contables y administrativos para desempeñar dicha actividad de la mejor manera posible, ya que de otra forma se convierten en estrellas fugaces que operan durante un ciclo de vida muy corto y ponen en riesgo el patrimonio familiar.

Si de cualquier forma los emprendedores deciden enfrentar el riesgo de un fracaso económico ¿por qué no, invertir un poco más en un estudio que les permita establecer un negocio con miras al crecimiento y a la estabilidad futura? Definitivamente, sobresalir y mantenerse en un mercado es costoso, ser un negocio competitivo requiere de gran esfuerzo; ¿por qué no hacerlo de tal forma, que los resultados tengan una mayor probabilidad de ser beneficiosos?

Dirigir una empresa es arriesgado, hacerlo allegándose de herramientas y asesores adecuados disminuye el riesgo y convierte directamente proporcional el éxito de una entidad económica. Si más micro negocios valoraran las estrategias y los análisis recomendados a lo largo de esta investigación, estoy segura que el promedio de vida de estas empresas aumentaría.

Las empresas mexicanas pueden ser exitosas si se lo proponen, sólo es cuestión de intentar cambiar la cultura organizacional y de invertir un poco entre otras cosas, en

estrategias que cumplan con políticas de control interno y que las lleven a disminuir costos y ser competitivas.

Concluyo que a través de la solución de unas sencillas preguntas, el llenado del formato propuesto el dueño o el empresario, puede identificar costos que su operación le está generando y de esta forma tomar decisiones que le permitan disminuirlos. Dirigir una empresa no es una labor sencilla. Por el contrario, es una compleja actividad. A través de esta investigación se buscó dar información y herramientas para que tomen conciencia de la importancia planear y organizar mejor sus empresas.

## FUENTES DE INFORMACION

### **Bibliografía**

- Andersen, Arthur, Diccionario de Economía y Negocios. Editorial ESPASA, España.1999.
- Anthony, Robert y Govindarajan Vigía. Sistemas de Control de Gestión. 10ª. ed. Mc Graw Hill. España, 2003.
- García Pérez de Lema Domingo, “La contabilidad de costos y rentabilidad en la PYME” Revista de Contaduría y Administración. No 218. Enero-abril 2006.
- Gómez Ma. Estela, Contabilidad, presupuestos y control interno. Editorial Trillas 1985.
- Hansen, Don R. y Mowen, Maryanne M, Administración de costos. Contabilidad y control. Editorial Thomson. 5ª edición. México 2007.
- Horngren, Charles. Et al, Contabilidad de Costos. Editorial Pearson Prentice Hall. 12 Edición. México 2007.
- Kaplan Robert S. y Norton David P., The Balanced Scorecard (Boston: Harvard Business School Press,1996)
- Prieto Llorente Alejandro, Organización contable y control interno. Editorial banca y comercio. 2002.
- Robert N. Anthony, Sistemas de Control de gestión. Mc Graw Hill. España 2001
- Rodríguez Valencia Joaquín, Control Interno. Un efectivo sistema para la empresa. Trillas 2000.
- Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para atestiguar
- Normas de Información Financiera.

### **Hemerografía**

- Plascencia Eduardo. “detrás de un buen plato” Buena Mesa. Reforma. 29 de agosto 2008.

### **Referencias en línea**

- Unidad de enlace de la Secretaría de Economía. ¿Qué son las PYMES? Archivo PDF.

- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. <http://www.rae.es>
- Castillo Halley Alicia. Diferencias entre una empresa y un negocio. [www.ventureslatinas.com.mx](http://www.ventureslatinas.com.mx)
- INEGI. ENAMIN. Encuesta Nacional a Micronegocios, en: <http://www.inegi.gob.mx/lib/buscador/busqueda.aspx?s=inegi&textoBus=ENAMIN%202002&i=&e=&seccionBus=docit>
- Caramuti Alfredo. ¿Por qué fracasan las pymes familiares?, en: <http://www.caramuti.com.ar/NEWSLETTERS/por%20que%20fracasan%20las%20pymes%20familiares.htm>, consultado 25 febrero 2008. 11:00hrs
- Coparmex. Diagnóstico de micro, pequeñas y medianas empresas, en: [http://www.contactopyme.gob.mx/cpyme/estudios/lista\\_archivos.asp?e=09&id=130](http://www.contactopyme.gob.mx/cpyme/estudios/lista_archivos.asp?e=09&id=130), consultado el 15 febrero 2008. 10:30hrs.
- COSO, evolución para Coso II <http://portal.imcp.org.mx/content/view/709/200/>
- Del Castillo Negrete Rovira. En <http://www.sociologia-organizacion.org/> Consultado 16 febrero 11:00hrs. \*Para acceder a éste texto, es necesario ingresar a los links descritos a continuación en el orden especificado :
  1. Entrar a cursos
  2. Seleccionar: 2007-II [Liderazgo y Dirección \(UNAM- FCA\) Curso intersemestral.](#)
  3. Seleccionar: [modelo competitivo de cultura y traer copia del instrumento de medición de cultura actual](#)
- ENDEAVOR Fuente Emprendedores. Empresas de Tradición Familiar, en: <http://www.esmas.com/emprendedores/pymesint/empresasfiliales/400726.html>, consultado el 15 febrero 2008. 11:00hrs.
- Gough, Kathleen (1974): "Los nayar y la definición del matrimonio. El origen de la familia", en Lévi-Strauss, Claude, Spiro, Melford, en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Familia>, consultado el 17 de febrero 2008 11:00hrs
- INEGI. Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf). Consultado el 10 febrero 2008. 10:00hrs.
- Mirell Malfavón Pamela .Fuente: Emprendedores Aspectos Positivos y Negativos, que Engloban a una Empresa Familiar, en: <http://www.esmas.com/emprendedores/mipymesint/empresasfiliales/493321.html>, consultado el 13 febrero 2008. 11:45hrs.

- NAFIN. Filosofía empresarial, La pequeña empresa familiar, en:  
[http://www.nafin.com/portalfn/files/pdf/administracion1\\_4.pdf](http://www.nafin.com/portalfn/files/pdf/administracion1_4.pdf), consultado el 22 febrero 2008. 9:30 hrs.
- Rico Toro Andrés. De garaje a conglomerado, en:  
[http://www.pymesdefamilia.com.ar/art\\_var\\_03.htm](http://www.pymesdefamilia.com.ar/art_var_03.htm), consultado el 13 febrero 2008, 12:30 hrs.
- Rozen F. Carlos. ¿Por qué el control interno llega ahora a las MIPYME?, en:  
<http://www.infobaeprofesional.com/notas/51262-Por-que-el-control-interno-llega-ahora-a-las-Mipyme.html?cookie>, consultado el 20 febrero 2008. 10:30hrs.
- SIEM. Padrón de empresas del sector comercio registradas ante el SIEM.  
<http://www.siege.df.gob.mx/> Consultado 12 junio 2008. 13:00hrs \*Para acceder a éste texto, es necesario ingresar a los links descritos a continuación en el orden especificado :
  1. Entrar a modulo estadístico
  2. Seleccionar: Economía
  3. Seleccionar: Comercio Benito Juárez.
- Tello Alberto. Pyme 2.0: la nueva definición, en:  
<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2007/3/23/pyme-2-0-la-nueva-definicion/view>, consultado el 23 abril 2008. 13:00hrs.
- Zorrilla Zorrilla, M. 2003. *Implementación de un plan estratégico en la industria de impermeabilizantes y pinturas ubicada en la ciudad de Oaxaca*. Tesis Licenciatura. Contaduría y Finanzas. Departamento de Contaduría y Finanzas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Mayo. Derechos Reservados © 2003, Universidad de las Américas Puebla, en:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/zorrilla\\_z\\_m/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/zorrilla_z_m/indice.html), consultado el 17 febrero 2008. 13:00 hrs.

## Información digital

- Domínguez López Cristina. Aspectos Básicos del Control Interno. Curso Impartido en Asociación de Auditores Internos. 5 septiembre 2007.
- Escobar Benítez Georgina. Los retos de las PYMES ante la globalización.doc
- Vera Smith, Fernando. Modelos de Control. Diciembre 2007. Presentación de Power Point.

ANEXOS

**DEÑOS DE LOS NEGOCIOS POR POSICIÓN EN EL TRABAJO Y SECTOR DE ACTIVIDAD, SEGÚN CONDICIÓN DE ACTIVIDAD ANTERIOR**

Cuadro 6.1

Posición en el trabajo y sector de actividad	Total	Condición de actividad anterior										
		Estaba desempleado tratando de buscar trabajo	Se dedicaba a estudiar	Se dedicaba al cuidado de la familia	No trabajaba	Tenía un trabajo asalariado fijo o de planta	Tenía un trabajo asalariado eventual	Tenía un negocio o trabajo por su cuenta	Era aprendiz sin remuneración de un oficio	Otra actividad que abandonó	Tenía un trabajo asalariado que no ha dejado	Tenía otra actividad por cuenta propia o como patrón que no ha dejado
<b>Total</b>	<b>4,414,600</b>	<b>47,878</b>	<b>451,878</b>	<b>476,215</b>	<b>127,691</b>	<b>1,537,538</b>	<b>981,233</b>	<b>468,007</b>	<b>53,802</b>	<b>63,445</b>	<b>61,878</b>	<b>145,035</b>
Manufacturas	492,971	10,446	44,796	47,603	9,658	198,388	103,973	45,551	6,278	8,528	3,144	14,606
Construcción	293,535	5,543	13,716	2,191	13,597	83,217	112,288	30,428	8,462	6,728	1,097	16,268
Comercio	1,517,521	13,807	145,066	248,877	56,981	<b>472,113</b>	269,174	203,828	11,010	16,305	23,828	56,532
Servicios	1,879,512	15,116	225,039	176,458	43,688	671,713	446,936	163,854	24,780	28,358	31,830	51,740
Transportes	231,061	2,966	23,261	1,086	3,767	112,107	48,862	24,346	3,272	3,526	1,979	5,889
<b>Patrón</b>	<b>590,436</b>	<b>7,142</b>	<b>66,433</b>	<b>22,207</b>	<b>7,532</b>	<b>235,331</b>	<b>149,940</b>	<b>56,975</b>	<b>8,090</b>	<b>13,015</b>	<b>9,656</b>	<b>14,115</b>
Manufacturas	99,487	5,850	6,995	2,447	1,208	45,876	18,923	10,829	884	2,891	961	2,623
Construcción	55,013	461	2,180	187	255	18,604	23,405	3,887	1,327	274	115	4,318
Comercio	150,611	141	25,574	8,258	2,342	61,100	33,684	10,082	1,879	2,547	2,729	2,275
Servicios	263,494	690	28,768	10,968	3,526	103,198	68,121	28,204	3,918	7,068	4,720	4,313
Transportes	21,831	0	2,916	347	201	6,553	5,807	3,973	82	235	1,131	586
<b>Trabajador por su cuenta</b>	<b>3,824,164</b>	<b>40,736</b>	<b>385,445</b>	<b>454,008</b>	<b>120,159</b>	<b>1,302,207</b>	<b>831,293</b>	<b>411,032</b>	<b>45,712</b>	<b>50,430</b>	<b>52,222</b>	<b>130,920</b>
Manufacturas	393,484	4,596	37,801	45,156	8,450	152,512	85,050	34,722	5,394	5,637	2,183	11,983
Construcción	238,522	5,082	11,536	2,004	13,342	64,613	88,883	26,541	7,135	6,454	982	11,950
Comercio	1,366,910	13,666	119,492	240,619	54,639	411,013	235,490	193,746	9,131	13,758	21,099	54,257
Servicios	1,616,018	14,426	196,271	165,490	40,162	568,515	378,815	135,650	20,862	21,290	27,110	47,427
Transportes	209,230	2,966	20,345	739	3,566	105,554	43,055	20,373	3,190	3,291	848	5,303



## ANEXO 2

CONCEPTO	PRODUCTO A			PRODUCTO B		
	Precio total pagado al proveedor.	Piezas compradas	Costo por pieza	Precio total pagado al proveedor.	Piezas compradas	Costo por pieza
Materia Prima o Producto						
Estacionamiento						
Gasolina						
Propinas						
<b>Gastos para ponerlos en mano del cliente.</b>	<b>Monto Total Pagado</b>	<b>Piezas compradas</b>	<b>Costo por pieza</b>	<b>Monto Total Pagado</b>	<b>Piezas compradas</b>	<b>Costo por pieza</b>
Bolsa o empaque						
Renta del local						
Renta de maquinaria especial (ej. refrigeradores)						
<b>Sueldos y salarios</b>						
<b>Otros gastos</b>	<b>Monto mensual</b>					
Teléfono						
Papelería (cuadernos para registros, plumas, comprobantes)						
Artículos de limpieza						

**ANEXO 3 Resultados de la encuesta**

RESULTADOS	Frecuencia
Hombres	37
Mujeres	53
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 1</b>	
Obtener ingreso extra	69
Por tradición familiar	5
Por despido del empleo anterior	16
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 2</b>	
Si	84
No	6
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 3</b>	
Si	82
No	8
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 4</b>	
Si	8
No	82
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 5</b>	
Si	8
No	82
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 6</b>	
Si	66
No	24
<b>Total</b>	<b>90</b>

RESULTADOS	Frecuencia
<b>Pregunta 7</b>	
cuaderno de ingresos y egresos	28
apuntes personales	26
no lleva	24
sistema de computo	7
hojas de control diseñadas por el dueño	3
Otro	2
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 8</b>	
Si	52
No	38
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 9</b>	
Precio fijado por el proveedor	15
Precio máximo que los clientes estan dispuesto a pagar	37
Precio determinado en base al costo generado en la empresa	26
Precio de proveedor con porcentaje de descuento	9
Otro	3
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 10</b>	
Si	23
No	67
<b>Total</b>	<b>90</b>

RESULTADOS	Frecuencia
<b>Pregunta 11</b>	
Si	26
No	64
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 11 como lo hace</b>	
Cálculo de MP, MO y otros gtos	25
Precio de compra	50
Proveedor marca el % utilidad	1
Otro	6
No lo hace	8
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 12</b>	
Si	44
No	46
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 13</b>	
En base a calidad	67
Por mejor precio	16
Por atención	4
Otra	3
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 14</b>	
Si	39
No	51
<b>Total</b>	<b>90</b>

**ANEXO 3 Resultados de la encuesta (continuación)**

RESULTADOS	Frecuencia
<b>Pregunta 15</b>	
Si	66
No	24
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 16</b>	
Si	56
No	34
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 17</b>	
Tarjeta de almacen	0
Sistema de computo	35
Cuaderno	28
Notas	2
No lleva	20
Otro	5
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 19</b>	
Por cuaderno de salidas	11
Por facturación manual	15
Por sistema de computo	24
No controla	16
Por conciliaciones	12
Otro	12
<b>Total</b>	<b>90</b>

RESULTADOS	Frecuencia
<b>Pregunta 20</b>	
Si	84
No	6
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 21</b>	
Si	44
No	46
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 22</b>	
Si	60
No	30
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 23</b>	
Inventario Periodico	26
Por temporada	14
En funcion de las ventas	47
Otro	3
<b>Total</b>	<b>90</b>
<b>Pregunta 24</b>	
Si	50
No	40
<b>Total</b>	<b>90</b>