



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**ESTRATEGIA DE COSTOS PARA LAS PYMES
INDUSTRIALES DE MÉXICO.**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:
ISIDORA MARTÍNEZ SALVADOR

ASESOR:
MTRA. ANA LILIA CONTRERAS VILLAGÓMEZ



MÉXICO, D.F.

2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

	Página.
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
CAPITULO II. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	17
CAPITULO III. DESARROLLO CAPITULAR.....	28
CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
CAPITULO V. COSTOS.....	95
CAPITULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	136
6.6. Aportaciones	152
Conclusión	156
Bibliografía	159

AGRADECIMIENTOS.

Quiero manifestar mi agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México por su apoyo, patrocinio y aceptación. La Facultad de Contaduría y Administración, de la UNAM, por ser la institución que me brindó la oportunidad de mi formación profesional y personalmente. En forma especial agradezco a mi maestro de matemáticas: Fernando Ramírez, por su apoyo incondicional en mi formación académica, desde que me propuse estudiar hasta la culminación de mi carrera.

A mi asesora de tesis la Mtra. Ana Lilia Contreras Villagómez que me brido su apoyo, en la revisión y observaciones de mi desarrollo de este trabajo. El Lic. C.P. Luis Antonio Guzmán Villanueva, por sus aportaciones en sus conocimientos, en el área de costos. En general a todos mis maestros y maestras por tenerme paciencia a lo largo de mi formación académica, para enfrentar a la vida con mejores armas para ser una persona de bien, por brindarme de sus conocimientos, consejos, experiencias y estar ahí cuando me surgía una duda y ellos nunca dudaron en aclarármelas muchísimas gracias a todos.

Mis padres por darme la vida, y estuvieron ahí incondicionalmente en todo momento. A mis tíos, Lucia y Antonio por el gran cariño y amor que me brindan, mis hermanas y hermanos por sus apoyos.

Mi novio Román López Ruíz Esparza, por su amor, compañía y apoyo incondicional tanto en lo personal como en lo profesional, siempre está ahí apoyándome en cada momento, para que siga adelante con mis metas. A mis amigas y amigos por su cariño y su comprensión. A mis compañeros de la FCA que me apoyaron a lo largo de mi carrera y con ellos tuve experiencias únicas. La doctora Ofelia, por sus consejos y cariño.

INTRODUCCIÓN.

Nuestro país, al igual que el resto del mundo, experimenta día a día cambios sorprendentes en los ámbitos tecnológicos, financieros, económicos, político, social y ecológico, entre otros, que afectan en gran medida a los individuos y, en consecuencia, a las PYMES industriales. Para enfrentar estos cambios, los dueños o directores de las PYMES de producción deben considerar como uno de los factores clave del éxito el desarrollo de sistemas de información confiable, oportuna y relevante.

La contabilidad de costos es un sistema de información que sirve de apoyo a los dueños o directores de las PYMES industriales, principalmente en las funciones de planeación y control de sus operaciones. En un mercado competitivo, los costos son la única variable que la empresa tiene bajo su control, si se toma en cuenta que la variable precio no puede ser controlada y que ésta es la que afecta de manera directa al volumen. Cuanto más alto sea el precio de un producto o servicio ofrecido, menor será la cantidad adquirida y, por el contrario, cuánto más bajo sea el precio, mayor será la cantidad que los consumidores estarán dispuestos a comprar. Por lo tanto, las PYMES de producción que dirijan sus esfuerzos hacia la variable costos y obtengan información confiable, oportuna y relevante sobre los mismos, estarán en posibilidad de competir y enfrentar los cambios actuales.

Vinculando la gestión estratégica de costos con una visión más clara, que amplíe el cómo organizar la información de las PYMES industriales mexicanas en beneficio de su toma de decisiones: que permita obtener la posición estratégica, con el objetivo de alcanzar ventajas competitivas para la misma, logrando la mejora continua de productos de alta calidad al mejor precio, para la satisfacción de sus clientes y consumidores. Por ello, la gestión estratégica de costos es la combinación de tres temas claves: cadena de valor, los causales de costos y del posicionamiento estratégico,

los cuales facilitan el estudio y el análisis de los costos de manera más organizada, que se apliquen para desarrollar estrategias de negocio excelentes, amplias y explícitas.

La combinación de este estudio con los estados financieros, permite encontrar oportunidades de las PYMES de producción y sienta las bases para el diseño de una estrategia de competencia. Una vez que se diseña la estrategia es necesario ejecutarla. La contabilidad también desempeña un papel fundamental, ya que debe facilitar su ejecución de la estrategia al mismo tiempo que controlar su desempeño y evaluación. En este sentido es un error enfocarse únicamente en medidas de desempeño financiero, no vinculada con la estrategia de la empresa. Para diseñar un sistema de información vinculando a la estrategia de competencia, satisfaciendo sus demandas de información, atada a los factores clave para el éxito de dicha estrategia.

La esencia de toda estrategia de competencia, toda teoría de administración o producción, converge en las actividades que desarrollan las PYMES de producción. Estas actividades consumen recursos, y es necesario conocer su costo y el comportamiento del mismo en cada una, para ejecutar con éxito una estrategia o un programa para hacerlas más eficientes.

Al vincular el diseño de la estrategia de competencia con la información del sistema de costos, se incorpora el análisis de costos una serie de herramientas que le dan un enfoque estratégico. Al realizar una serie de relaciones causa-efecto que llevarán a las PYMES industriales a un desarrollo superior al de sus competidores. Estos análisis toman en cuenta las más recientes teorías de costos, administración y algunas de producción; entre las que se encuentran el sistema de costeo ABC, la Administración de la calidad total (ACT), la Reingeniería de procesos y el Sistema de producción Justo a Tiempo (JAT).

Actualmente, es necesario implantar o ejecutar una mezcla o balance de estas teorías para desarrollar las estrategias de competencia. Administración Estratégica de Costos (AEC) sirve para encontrar en qué actividades de la empresa se deben aplicar estas teorías y, al mismo tiempo, controlar estos programas para hacer a las empresas más eficientes.

Un sistema de contabilidad efectivo suministra información con tres grandes propósitos: (1) información interna para los dueños o gerentes de las PYMES de producción, para usarse en la planeación y control de las operaciones que se llevan a cabo. (2) Información interna a los encargados gerentes y dueños, para el uso en la planeación de la estrategia, esto es, tomar decisiones especiales y formular políticas generales y planes de largo alcance; (3) la información externa para los accionistas, el gobierno y para terceras personas.

La planeación y el control junto con la organización y la dirección forman las funciones básicas del proceso directivo, de modo no pueden contemplarse de manera independiente dentro de la empresa.

La importancia de las pymes en México tiene una repercusión importante en la economía del país. De acuerdo a datos de la secretaría de economía (2008), representan el 99.8% de las (un poco más de cuatro millones de empresas), cuya participación al producto interno bruto es de 50% y al no tener un plan estratégico en la empresa es el principal factor que afecta el desarrollo de este sector.

CAPÍTULO 1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Hoy en día las empresas se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, es por eso la importancia de analizar los diferentes factores que se manifiestan alrededor de ellas. Es interesante conocer estos cambios debido a que las empresas deben estar conscientes de que sus competidores están constantemente buscando estrategias para generar ventajas competitivas. La relevancia aquí es que las empresas deben estar alertas y hacer un análisis estratégico de su entorno.

En la actualidad, las PYMES en México atraviesan una problemática tanto interna como externa que ha provocado que su productividad baje y de que carezcan de una estabilidad económica en el mercado existen bastantes factores que ponen en riesgo su estabilidad y sobrevivencia, siendo la ausencia de un plan estratégico de las empresas el que impacta principalmente el crecimiento y permanencia de las pymes.

La problemática interna refleja las siguientes carencias:

- En la organización,
- Sistemas de planeación,
- En el control de sus recursos,
- En una adecuada operación de costos,
- De tecnología apropiada,
- Falta de capacitación al personal,
- Y la escasez de recursos financieros.

Y la problemática externa se refiere a:

- Falta de acceso al financiamiento,
- Tasa de interés no competitiva,
- Y una política fiscal no promotora del desarrollo.

Se ha notado que un punto clave es la administración interna, muchas veces no se le da la importancia necesaria y se ve reflejado en los resultados. Crear una ventaja competitiva no es cosa fácil de lograr y tomar en cuenta estos aspectos es vital para la sobrevivencia de la organización.

1.1 Los procesos de gestión y la problemática de las pymes.

Los estudios para identificar los factores que se refieren a los problemas mezclan dos tipos de enfoques que son *internos* y *externos* el externo se caracteriza por problemas que afectan a las PYMES, pero que son más bien del tipo macroeconómico y en donde las PYMES no tienen influencia en su solución (o no es su razón de ser); mientras que el interno, en cambio, se caracteriza por problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico que pertenecen, y donde las PYMES, son responsables de su solución y mejora.

De lo anterior se originan dos preguntas:

¿Cómo es la gestión interna de las PYMES?,

Y ¿Cuáles son las características de gestión de las PYMES del sector Industrial?

Como primer ejemplo tenemos el caso de la “Encuesta a la Industria Mediana y Pequeña” de NAFINSA en 1985 (Nacional Financiera Sociedad Nacional de Desarrollo) donde se analizó una muestra de 20,923 empresas y que, de los 9 factores identificados como “problemas”.

Solo 5 factores pueden ser asociados a la gestión interna de la empresa.

- ❖ Carencia de organización,
- ❖ Retraso tecnológico,
- ❖ Falta de capacitación del personal,
- ❖ Problemas de colocación en el producto,
- ❖ Carencia de registros contables.

Los cuatro factores son externos.

- ❖ Obsolescencia Industrial,
- ❖ Falta de Integración y Asociación,
- ❖ Escasez de recursos financieros,
- ❖ Falta de acceso al financiamiento.

Otro estudio de interés es “La Industria por escala productiva”, realizado por SECOFI en 1987 (Secretaria de Comercio y Fomento Industrial) abarcaron 35,000 empresas que representaron el 40% de la industria nacional, y que identifica 6 factores en la “problemática” de las PYMES.

De las cuales solo 2 factores pueden ser asociados con la gestión interna de la empresa:

- ❖ Altos costos de operación,
- ❖ y falta de liquidez financiera.

Los factores externos son los siguientes:

- ❖ Problemas para adquirir insumos, por falta de poder adquisitivo.
- ❖ Mercado contraído,
- ❖ Falta de acceso a crédito,
- ❖ Carencia de materias primas.

Los estudios anteriores de NAFINSA y SECOFI y sus resultados sobre la problemática de las PYMES Industriales de México son resumidos en los siguientes puntos:

- a) **Organización.** Falta de estructura formal, falta de sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas escritas, falta de supervisión y de estándares de desempeño.
- b) **Recursos Humanos.** Falta de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene.

- c) **Mercadotecnia.** Falta de conocimiento real de su competencia, falta de utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto y, adecuarlo a las necesidades del consumidor.
- d) **Producción.** Falta de técnicas para planear la producción, falta de medición y control de calidad, falta de sistematización de los procedimientos de producción, deficiencias en su sistema de compras, incapacidad de surtir pedidos grandes, mala distribución del trabajo y las instalaciones, deficiente nivel de productividad.
- e) **Innovación tecnológica.** Tecnología antigua, sin medidas anticontaminantes.
- f) **Contabilidad.** Escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales.
- g) **Finanzas.** Falta de conocimiento para analizar los Estados Financieros, falta de acceso a créditos convenientes para la empresa.
- h) **Fiscal.** Excesiva regulación fiscal, desconocimiento de sus obligaciones y cumplimiento.

El artículo de Kauffman (2001) analiza la problemática que enfrentan las PYMES Mexicanas ante la Globalización y menciona que a nivel Interno las PYMES carecen de “sistemas de planeación, organización, administración y control eficiente, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas”.

Además, se incluyen los temas que en principio son la “problemática” de las empresas en México, reportado por CENTRO-CRECE en junio 13 de 2000, aunque dichos temas son principalmente del tipo externo y no asociados a la gestión interna de la empresa. El artículo no menciona el tamaño de la muestra de estudio (n), ni el tipo de empresas (comerciales, manufactureras o de servicios) que sirven de origen a la identificación de la “*problemática*” interna de las PYMES; por su parte, el autor hace un llamado y orienta sus conclusiones por una adecuada definición de una

política industrial en general que permita la competitividad de las PYMES en el contexto de la Globalización.

CENTRO – CRECE: problemática de la Industria Mexicana en el año 2000

- a) Identificación de una política Industrial,
- b) Política fiscal no promotora del desarrollo,
- c) Financiamiento y tasas de interés no competitivos,
- d) Mercado interno deprimido no propicio para tomar ventajas de economía de escala,
- e) Falta de apoyos e incentivos para la Pequeña y Mediana Industria,
- f) Servicios Públicos no competitivos en calidad, precio e infraestructura,
- g) Prácticas comerciales desleales de empresas de los países signatarios del T.L.C.,
- h) Regulaciones ambientales y ecológicas más estrictas y costosas que las de nuestros socios comerciales.

Tome estos datos, ya que me parecen importantes, en la problemática externa que se presentan en las PYMES Industriales en nuestro país, actualmente, más que nada por la Globalización que se enfrentan las PYMES, desde que se firmó el T.L.C y por ende no quise dejar pasar estos problemas en alto en donde las PYMES Mexicanas se enfrentan con más competidores, no solamente Nacionales sino también Internacionales, como lo mencione desde al principio de esta investigación.

1.2 Los reportes de la Secretaria de Economía y Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) 2001.

Nos presentan un análisis comparativo entre países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el que se muestra la importancia de las PYMES (incluyendo a las Micro Empresas) para un país, representando el 95% del total de las empresas, que contribuyen

entre el 60-70% en el empleo y entre el 50-60% del PIB de un País. En el caso de México, las PYMES presentan cifras similares: son un 99% del total de las empresas, contribuyen en el 64% del empleo y generan un 41% del Producto Interno Bruto (PIB).

En el reporte se identifican los principales problemas de las PYMES en México donde sólo 2 factores son Internos a las PYMES:

- ✚ Capacitación deficiente de sus recursos humanos y
- ✚ Falta de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico.

Los problemas externos son los siguientes:

- ✚ Participación limitada en el comercio exterior.
- ✚ Acceso limitado a fuentes de financiamiento.
- ✚ Desvinculación con los sectores más dinámicos.
- ✚ Falta de vinculación con el sector académico.¹

1.3 ¿Cuál es el problema actual de las pymes industriales en México?

1. Ya no hay una empresa por rubro, sino muchas en cada uno que compiten entre sí. La globalización mundial amplió los mercados y la competencia.
2. La empresa grande penetró en los nichos de mercado correspondientes tradicionalmente a la pequeña y mediana empresa, generando dificultades de competencia con las estructuras organizadas de estas empresas.

1.4 ¿Cuáles son las dificultades para introducir un ambiente de control y gestión en las pymes?

¹ www.ingenierias.uanl.mx/28 los procesos de gestión.

Las dificultades internas:

La pequeña y mediana empresa nace de la concepción de un empresario con características similares:

- ✓ Intuitivo
- ✓ Conocedor del negocio.
- ✓ Temeroso al robo de su idea por parte de terceros.

Estas características llevaron al empresario pyme a no aceptar la implementación de sistemas de gestión en sus empresas.

Se presentan así las siguientes interrogantes:

¿Quién me puede ayudar en la gestión de mi negocio, si yo lo conozco mejor que nadie?

Si durante tantos años me maneje sólo, ¿por qué voy a necesitar ayuda externa ahora?

Quienes me asesoraran ¿son potenciales manipuladores de la información de mí empresa? ¿Perderé la exclusividad de la información? ¿Me saquearán la empresa intelectualmente hablando?

¿Para qué voy a hacer otros análisis si esta empresa la realice hace muchos años y no tenía profesional en ciencias Económicas que me asesorara, ni hacia control de stock, análisis de costos, diseño de estrategias, etc.?

Las dificultades externas:

La problemática de la pequeña y mediana empresa surge hoy ante la falta de elementos externos que oculten las ineficiencias de un proceso productivo propio de una empresa sin control.

En los países latinoamericanos, nos encontramos con dos elementos que identificaron los procesos de apertura gerencial de la pequeña empresa:

- ✓ **La hiperinflación.** Ocultó las magras de rentabilidades económicas debajo de utilidades financieras importantes, dejando apariencias de mega-utilidades inexistentes.
- ✓ **Las medidas.** Proteccionistas evitaban la competencia con empresas rentables.

Yo opino que la problemática externa de la pequeña y mediana empresa surge hoy ante la falta de elementos externos. Estos se reconocen como las variables macroeconómicas, aquellas que monitorean cómo está la situación económica, política, social, cultural del medio en que se está desarrollando la empresa, y también la importancia que le dan el medio ambiente del ecosistema.

1.5 ¿Las PYMES industriales de México qué herramientas de gestión no utilizan?

Las pymes industriales mexicanas carecen de elementos básicos para la gestión, como:

- Presupuesto (como una herramienta fundamental de la planificación empresarial).

Los costos se derivan de una falta de control interno adecuado en las PYMES.

- Análisis de costos estratégicos de producción:
 - a) Cálculo de costos directos e indirectos,
 - b) Análisis de costos fijos y su correcta apropiación a los productos.

Cálculo de puntos de equilibrio económico y financiero (punto de cierre).

- Planeación de resultados.
- Mezcla de producción óptima.
- Factores de reemplazo en la mezcla de producción.
- Análisis de los factores escasos en el proceso productivo.²

Yo opino que los problemas actuales que se enfrentan las PYMES industriales Mexicanas es mayor por la globalización, representan una debilidad en la organización, principalmente en las funciones de planeación y control de sus operaciones en sus recursos, y aparte no tienen una gestión estratégica de costos con una visión más clara de donde se quiere llegar, las decisiones pueden representar costos para la empresa, y estas afectan sus recursos entonces no tienen las posibilidades de seguir compitiendo en el mercado, y enfrentando los cambios actuales para seguir vivas en la economía.

Menciono los siguientes problemas que tienen las pymes, por mi experiencia laboral.

INTERNAS	EXTERNAS
Los costos se derivan de una falta de control interno en sus recursos, ya que esos la empresa los puede mejorar.	Pésima atención con los clientes. Deudas externas.
Falta de institucionalización de sus valores organizacionales. Existe la burocracia en la empresa.	Falta de acceso al financiamiento.
Personal con el perfil adecuado de	Falta de acceso a crédito.

² Juan Martín Carratalá y otros (2003): Costos y Gestión con Microsoft Excel, Herramientas Informáticas para las pymes páginas 30 y 31. Diseño y producción editorial: Analía A. Elía.

<p>cada área.</p> <p>Alta rotación de personal.</p> <p>Por falta de llevar un buen inventario de sus productos.</p>	<p>Falta de estudio de mercado.</p>
<p>Obsolescencia industrial, falta de desarrollo tecnológico, mantenimiento a tiempo y carencia de materias primas.</p>	<p>Carencia de materias primas de calidad.</p>
<p>Falta de una cultura de innovación.</p>	<p>Problemas fiscales.</p>
<p>No llevan una buena administración en sus procesos productivos.</p>	<p>Deficiencia de comercialización de sus productos.</p>
<p>Y por falta de planeación estratégica.</p>	<p>Escasez de recursos financieros.</p>

CUADRO 1.- CAUSA DE LA PROBLEMÁTICA DE LAS PYMES.

En realidad las PYMES industriales únicamente cuentan con programas públicos de apoyo con base a factores macroeconómicos; mientras que lo que más necesitan es el apoyo en base a la administración interna. Las PYMES industriales, a comparación de las grandes empresas, son las que menos actividades económicas de innovación tienen. Así pues, es indispensable que las PYMES industriales tomen en cuenta la cultura de innovación para poder crear ventajas competitivas y distinguirse de las demás en su sector.

Estas empresas no rompen el paradigma de que al estar orientadas a un sector tradicional también es requisito ser competentes y no confiarse de las variables que según ellas controlan. Las PYMES de producción deben

aprovechar sus fortalezas, todos aquellos recursos de la empresa y las oportunidades del mercado para orientarlas hacia una estrategia adecuada a ella pero sin olvidar los objetivos de desempeño de la organización.

Es importante destacar, que las PYMES industriales de México que pretenden lograr un liderazgo en costos estratégicos, 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 las PYMES de producción son numerosos y de diversa naturaleza, es objeto de la presente investigación resaltar la importancia del control interno y externo, acorde a sus necesidades para fortalecer el crecimiento y desarrollo de las PYMES industriales mexicanas, en particular cumplir con el objetivo de estrategia de costos.

CAPITULO II.- PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Por qué las PYMES industriales de México fracasan en tan corto tiempo?

De esta se derivan las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el problema actual de las pequeñas y medianas empresas industriales en México?
- ¿Identifican de forma adecuada sus costos de operación, para la toma de decisiones las PYMES industriales de México?
- ¿Realmente planean y controlan sus recursos internos las PYMES industriales de México?
- ¿Cuáles son las dificultades para introducir un ambiente de control de gestión en las PYMES industriales de México?
- ¿Qué herramientas de gestión no utilizan las PYMES de producción que las ponen un escalón más abajo?

2.1. HIPÓTESIS.

Ya no hay una PYME por rubro, sino muchas en cada uno que compiten entre sí. Se enfrentan a las grandes empresas, representadas por compañías transnacionales e incluso PYMES extranjeras que cuentan con apoyos y rutas gubernamentales para su desarrollo.

Falta de análisis estratégico (FODA), Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, no tienen una buena estructura organizacional y por ende carecen de puestos definidos y de procedimientos de operación.

Generalmente existe una mala administración en las PYMES industriales mexicanas, la capacidad de administrar, supervisar y controlar es muy restringida. Paralelamente, sus condiciones administrativas no les dan solidez financiera y no son sujetos de crédito de forma expedita y accesible. El crédito disponible para estas empresas es escaso y caro, casi inalcanzable por su costo y garantías. No planean sino que son entidades reactivas al entorno y seguidoras de los líderes de su industria.

En las PYMES industriales mexicanas, son negocio de un solo hombre: administrador, comercializador, financiero y fiscalista, por consiguiente, enfrentan una serie de problemas - laborales, fiscales, financieros y de regulación - existe la tendencia de ser todólogo por demasiado tiempo, Ser intuitivo, conocedor del negocio. Temeroso al robo de su idea por parte de terceros. Que frenan su desarrollo dejándolas indefensas ante la competencia nacional e internacional.

Por lo general las PYMES industriales mexicanas, no realizan análisis de costo de producción, Mezcla de producción óptima y análisis de factores escasos en el proceso productivo. No tienen una buena estrategia en sus organizaciones.

2.2. VARIABLES. Internas de las PYMES, Recursos Humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología en la planta de producción, costos.

Los costos son la única variable que la empresa tiene bajo su control.

La variable precio no puede ser controlada por la empresa y afecta de manera directa al volumen de venta.

Las variables en el entorno macroeconómico.

Tasas de interés, inflación, tipo de cambio, política monetaria, fiscal, económica, política social y cultural.

2.3. OBJETIVO GENERAL.

Proponer estrategias de costos es reconocer la importancia del entorno competitivo actual, para las PYMES industriales de México, con el fin de lograr ventajas competitivas a largo plazo en el mercado.

Objetivos de la investigación.

- I. Analizar el ámbito interno y contribuir a fortalecer los mecanismos de coordinación y apoyo entre todas las áreas (compras, producción. Recursos humanos, finanzas, distribución, ventas, etc.), para el logro de sus objetivos de la empresa.
- II. Determinar costos unitarios para establecer estrategias que se conviertan en ventajas competitivas sostenibles, y para efectos de evaluar los inventarios de producción en proceso y de artículos terminados.
- III. Generar información que permita a los diferentes niveles de áreas para una mejor planeación, evaluación y control de sus operaciones.

- IV. Contribuir en la elaboración de los presupuestos en la planeación de utilidades y en la elección de alternativas, proporcionando información oportuna e incluso anticipada de costos de producción, distribución, venta, administración y financiamiento.
- V. Proporcionar información de costos, en forma oportuna, a la dirección de la empresa, para una mejor toma de decisiones.
- VI. Identificar los objetivos de desempeño de las PYMES de producción.
- VII. Analizar el ámbito externo.
- VIII. Identificar los factores que se vinculan con las ventajas competitivas.
- IX. Proponer estrategias de liderazgo para las pymes industriales mexicanas.

2.4. MATRIZ DE CONGRUENCIA.

PREGUNTAS DE INVESTIGACION	OBJETIVO	HIPÓTESIS
¿Cuál es el problema actual de las PYMES industriales mexicanas?	Establecer estrategias a las PYMES industriales para contribuir a fortalecer los mecanismos de coordinación y apoyo entre todas las áreas para el logro de sus	Ya no hay una PYME por rubro, sino muchas en cada uno que compiten entre sí.

	objetivos de la empresa.	
¿Identifican de forma adecuada sus costos de operación para la toma de decisiones las PYMES industriales de México?	Determinar sus costos unitarios para establecer estrategias que se conviertan en ventajas competitivas y sostenibles en el mercado.	Falta de análisis estratégico, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En las PYMES.
¿Realmente planean y controlan sus recursos internos las PYMES industriales mexicanas?	Generar información que permita a las diferentes áreas para lograr una mejor planeación, evaluación y control de sus operaciones.	Generalmente existe una mala administración en las PYMES.
¿Cuáles son las dificultades para introducir un ambiente de control de gestión en las PYMES industriales mexicanas?	Se debe llevar un conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas están encaminadas a la consecución de sus objetivos.	En las PYMES existe la tendencia de ser todólogo por demasiado tiempo. Ser intuitivo, conocedor del negocio. Temeroso al robo de su idea por parte de terceros.
¿Qué herramientas de gestión no utilizan las PYMES de producción que las ponen un escalón más abajo?	Controlar los costos incurridos a través de los resultados operativos de las PYMES industriales, propiciando el ingreso	Por lo general las PYMES no realizan análisis de costo de producción, Mezcla de producción óptima y análisis de factores

	a procesos de mejora continua y descubrir ineficiencias.	escasos en el proceso productivo.
--	--	-----------------------------------

CUADRO 2.- MATRIZ DE CONGRUENCIA.

3

2.5. JUSTIFICACIÓN.

- Es importante en la actualidad que las PYMES de producción en México hagan un cambio en su enfoque administrativo, ya que se encuentran en un ardió ambiente de negocios donde sobreviven únicamente las mejores.
- Hacer un estudio desde el enfoque estratégico es importante para las PYMES Industriales de México, que compiten de manera directa dentro del nicho de mercado en el que se encuentra. Es por eso que se deben implementar nuevas estrategias en la organización para la generación de ventajas.
- Las empresas en general necesitan adaptarse a los cambios del entorno y no confiarse, en las PYMES Industriales sería importante destacar sus fortalezas y debilidades (FODA) para poder aprovechar lo mejor que saben hacer y las oportunidades que el mercado les está ofreciendo.
- 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

3 Autor Juan García Colín.
 Mc Graw - Hill Interamericana
 Contabilidad de costos página 8 tercera edición.

pueden tomar decisiones sobre las tareas necesarias para participar en ciertos nichos o espacios de oportunidades.

2.6. LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN MÉXICO.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (pymes), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y así mismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son pymes que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) Y EL 72% del empleo en el país.

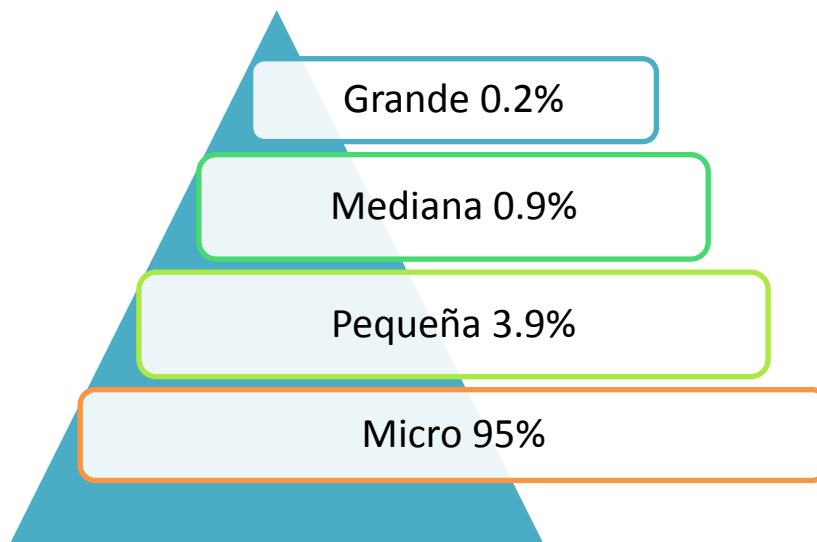
Para México las PYMES, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento de país. Contamos con una importante base de Micro, Pequeñas y Medianas empresas.⁴

De acuerdo con el Censo Económico del año 2004 el número de establecimientos empresariales en México arroja un número de 4.3 millones, los cuales generan 23 millones de empleos. De éstos las MIPYMES representaron el 70% del empleo y el 50% del PIB, destacando la necesidad de una mayor atención a este sector. De acuerdo con los datos del Censo Económico del país de 2004, realice la siguiente esquematización.

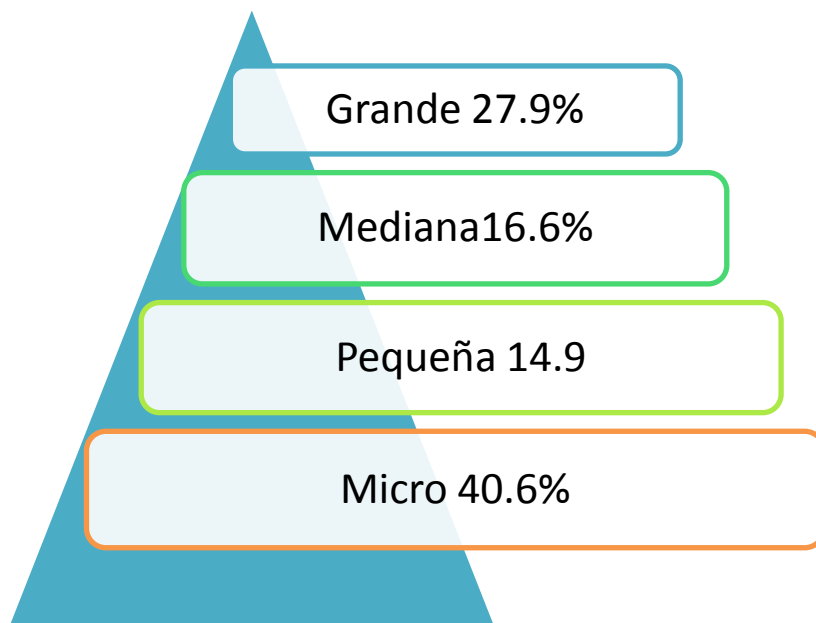
Fuente: Secretaría de Economía. 2006

4 www.promexico.gob.mx

Generan poco más del 70% del empleo y aportan cerca del 50% del PIB.



ESQUEMA 1.- PRESENTA EL PORCENTAJE DEL PIB QUE GENERAN LAS EMPRESAS EN MÉXICO.



5

ESQUEMA 2.- REPRESENTA EL PORCENTAJE DE EMPLEO QUE GENERAN LAS EMPRESAS.

2.7. LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN MÉXICO.

Está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes, por ejemplo).

De acuerdo con los productos que se elaboran en ellas, la industria manufacturera se clasifica en nueve divisiones de actividad:

I.	Productos alimenticios, bebidas y tabaco	
II.	Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	
III.	Industria de la madera y productos de madera	
IV.	Papel, productos del papel, imprentas y editoriales	
V.	Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plásticos	
VI.	Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón	
VII.	Industrias metálicas básicas	
VIII.	Productos metálicos, maquinaria y equipo	
IX	Otras industrias manufactureras	

La industria manufacturera en México. Al año 2003, las divisiones de esta industria que contribuyen con el mayor porcentaje al producto interno bruto (PIB) de las manufacturas en México son: aportan el 27.9% productos alimenticios, bebidas y tabaco, con el 26.9% de productos metálicos, maquinaria y equipo, con 16.0% de productos derivados del petróleo y del carbón, industria química del plástico, se muestra en el esquema los porcentajes.



6

ESQUEMA 3.- REPRESENTA EL PORCENTAJE DE LAS ACTIVIDADES DE LAS PYMES INDUSTRIALES MEXICANAS, CON LA APORTACIÓN AL PIB.

6 WWW.INEGI. Producto Interno Bruto, por la entidad federativa 1998-2003. SCNM. México, INEGI, 2005.

La industria manufacturera en los estados de la república mexicana.

Las entidades donde la industria manufacturera ocupa el primer lugar de aportación a su PIB son: Coahuila de Zaragoza, Querétaro Arteaga, Estado de México, Aguascalientes, Guanajuato, Puebla y San Luis Potosí.



Coahuila de Zaragoza	35.2%
Querétaro Arteaga	30.2%
Estado de México	28.1%
Aguascalientes	27.1%
Guanajuato	24.2%
Puebla	23.5%
San Luis Potosí	23.3%

7

EL MAPA DE LA REPÚBLICA DONDE SE IDENTIFICAN LOS ESTADOS CON LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, CON MAYOR APORTACIÓN AL PIB.

7. www.inegi.org.mx. Información estadística. INEGI. PIB, por la entidad federativa 1998-2003.SCNM. MÉXICO, INEGI, 2005.

CAPITULO III DESARROLLO CAPITULAR.

ANTECEDENTES.

3.1. MARCO HISTÓRICO DE LAS PYMES EN MÉXICO.

En México las Pymes tienen una tradición que se remonta a los años treinta y cuarenta, cuando la industrialización fue impulsada en México por presidentes como Manuel Ávila Camacho y Miguel Alemán Valdés. De este período surgieron sectores como el del acero, vidrio, alimentos y bebidas, cemento, textil, entre otros, de los que solo han sobrevivido algunas empresas que son manejadas por la segunda o tercera generación familiar. Las empresas mexicanas pequeñas que se desarrollaron en el escenario proteccionista desde los años cincuenta y hasta mediados de los ochenta, que tenían como característica a empresarios con poca preparación, en muchos casos improvisados, pero de mucha tenacidad y dedicación, se enfrentaron al final del siglo XX con nuevas metodologías, estrategias e innovaciones en la gestión empresarial y con frecuencia les fue muy difícil adaptarse al cambio. Sus principales retos han sido la economía abierta y la falta de articulación productiva tanto con empresas grandes como con los sectores soporte, como sucedía en el pasado antes de la apertura de fronteras.

Este tipo de problemas están haciendo que se dificulte la asociación entre empresas del mismo giro o de actividades complementarias. En la última década del siglo XX se desarrollaron mejores oportunidades en las finanzas (inversiones, tesorerías) y en el comercio, lo que propició que varios empresarios dejaran de fabricar bienes y producir servicios para dedicarse a importar por ser ello una actividad más rentable con menor riesgo en ese período. La economía mexicana se vio afectada por ajustes cambiarios a finales de 1994 y principios de 1995 lo que provocó que la mayoría de los empresarios tuvieran que enfrentar grandes pérdidas o incluso el cierre de

sus negocios al no poder afrontar el nuevo tipo de cambio peso - dólar. En términos generales, el entorno macroeconómico en que operaban las Pymes en México cambió radicalmente a partir de 1982, fecha que coincide con la implantación del modelo neoliberal en el país. El gobierno mexicano acordó someter a la economía mexicana a una reestructuración radical presionado por sus acreedores mediante una carta de intención firmada con el fondo monetario internacional.

En la fase del gobierno del presidente de Miguel De la Madrid (1882-1888) se tomaron medidas comprendidas dentro de un programa general denominado Programa Inmediato de Recuperación Económica (PIRE), se aplicó una devaluación trasladando el tipo de cambio de 140 a 2330 pesos por dólar durante el sexenio. A la par se produjo el encarecimiento de materias primas e insumos importados, esto benefició a las empresas grandes en particular a la automotriz y a las maquiladoras.

De esta forma, poco a poco se empezaron a eliminar subsidios y se aumentaron impuestos ligado a un recorte de personal del Estado con el objetivo de disminuir costos. Estas medidas afectaron fuertemente a las Pymes ya que vieron aumentados sus costos de producción junto con acciones gubernamentales de reducción de inversión, de mantenimiento de infraestructura y disminución de la ocupación de mano de obra así como el gasto social. El conjunto de estrategias dio origen a un proceso de hiperinflación. Para 1986 la apertura comercial hacia el exterior debido a la incorporación de México al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) generó que algunas ramas industriales fueran excluidas e incluso algunas no sobrevivieran como la industria del juguete, textil, calzado y la producción de televisores. En cuanto a los salarios reales, en ese período decrecieron 42%, la política monetaria fue restrictiva y de reducción y encarecimiento del crédito lo que se agravó con la caída bursátil de octubre de 1987. El entorno macroeconómico de este periodo se caracterizó por un

profundo estancamiento con un crecimiento de la inflación llegando a 159.2% en 1987.

Con este escenario, el gobierno de Carlos Salinas (1988 - 1994) propuso pactos de estabilidad con lo cual mantuvo con variaciones menores el tipo de cambio. Aunado a ello, redefinió al estado mediante la privatización de los bancos y las empresas paraestatales, la apertura de la economía mexicana con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y también redujeron los salarios reales y se abocó a la corrección del déficit de las finanzas públicas. Con estas medidas se pretendió alcanzar la meta de controlar la inflación por debajo de un dígito equiparándola con los principales socios comerciales que tenía el país en ese momento, logrando llegar a 7% en 1994. Sin embargo en el período comprendido entre 1989 y julio de 1994, la inversión extranjera ascendió a casi 50,000 millones de dólares pero esta se colocó en la Bolsa Mexicana de Valores y cerca de 30,000 millones de dólares estaban asignados a Tesobonos al finalizar 1994. El conjunto de estas políticas afectaron a las Pymes, muy particularmente la sobre valoración del peso, que causó la mayor entrada de insumos importados dado su bajo precio.

Al presentarse el escenario de la devaluación en diciembre de 1994, una buena parte de empresas no pudo afrontar sus compromisos adquiridos en dólares habiéndolos efectuado con una paridad promedio de 3.30 pesos por dólar antes de julio de 1994 y pasando esta paridad en diciembre de ese mismo año a 9.90 pesos por dólar (lo cual representó el 200% de incremento). Ello provocó el cierre masivo de empresas, la suspensión de pagos a bancos y en su conjunto produjo a un proceso de desindustrialización. Para 1994, la Encuesta Nacional de Micro negocios detectó el perfil empresarial de ese momento: que la mayoría de las empresas de este tipo carecían de un local, eran trabajadores por cuenta propia, estaban integrados por una sola persona (59%), fueron

emprendidos para completar el ingreso familiar, el 57% tenía una antigüedad de hasta cinco años, la mayoría estaba en la informalidad, vendían directamente al público, su principal problema era la falta de clientes, los dueños eran en 68% hombres,

Su nivel académico en la mayoría de los casos llegaba a secundaria y el 49% obtenía ganancias hasta de dos salarios mínimos. Durante el gobierno de Ernesto Zedillo se enfrentó la peor crisis financiera en la historia del país (por lo menos desde 1929), por lo que el gobierno implantó una política de recesión sin precedentes. Ello causó desempleo masivo y propició que los deudores, personas físicas y morales, que durante el sexenio de Salinas habían contratado créditos, quedaran en la ruina con deudas prácticamente impagables, lo que ocasionó la bancarrota tanto de particulares como de empresas y del sistema bancario. La consecuencia de lo anterior se reflejó en una caída del PIB de casi 7% en 1995. En este período, las Pymes afrontaron alto endeudamiento y solo las que tenían vocación de exportación lograron afrontar el momento. A partir del año 2000 con la llegada al gobierno de Vicente Fox, se tomaron medidas para continuar con varias políticas impulsadas por su predecesor, se dio amplio impulso al desarrollo industrial en especial al fomento de los micros negocios no logrando los resultados previstos.

Desde el año 2007, asumió la presidencia del país Felipe Calderón, quien impulsó una política de apoyo a Pymes gestionando unificar los apoyos del gobierno federal a este tipo de empresas y apostando a la creación de empleo. Sus medidas de política pública para el desarrollo quedaron reflejadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2007 - 2012 (Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, 2007). Independientemente de la política económica imperante del gobierno federal, poco a poco, sobre todo en la última década, algunos empresarios se percataron de la ventaja que tenía unir esfuerzos para enfrentar la competencia en común. Esto no ha sido

fácil, ya que la cultura imperante sobre todo en las Pymes familiares, ha sido el trabajo individual con miras a sobrevivir en su entorno inmediato. Ha sido el efecto de la economía global, el que ha motivado a que muchos empresarios hayan empezado a cambiar de visión y no solo se apegaran a los programas federales de apoyo por medio de subsidios. Esta reconversión cultural ha empezado a dar frutos como lo es la integración de clusters industriales en México.

Diseño de la investigación del marco histórico de las pymes.

Este trabajo se desarrolló como un estudio no experimental de tipo longitudinal de tendencia en el cual se reflejan las principales observaciones de las características de empresarial de las Pymes mexicanas sin realizar manipulación de variables. El estudio se centró en analizar el nivel de las principales variables que han caracterizado a las Pymes en México con la finalidad de evaluarlas en su contexto y realizar inferencias a partir de los cambios detectados.⁸

3.2 MARCO TEÓRICO.

La empresa.

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una 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 producción y dedicada a actividades*

⁸ Empresarialidad de pymes en México. Colpamex
www.colpamex.org/Revista/Art.11/55.htm.

industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.

Normas de Información Financiera (NIF), NIF A-2 La define: entidad económica es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros (conjunto integrado de actividades económicas y recursos), conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para las que fue creada.

Por consiguiente definiré a la empresa industrial mexicana como:

“Entidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital de trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos en el mercado.”

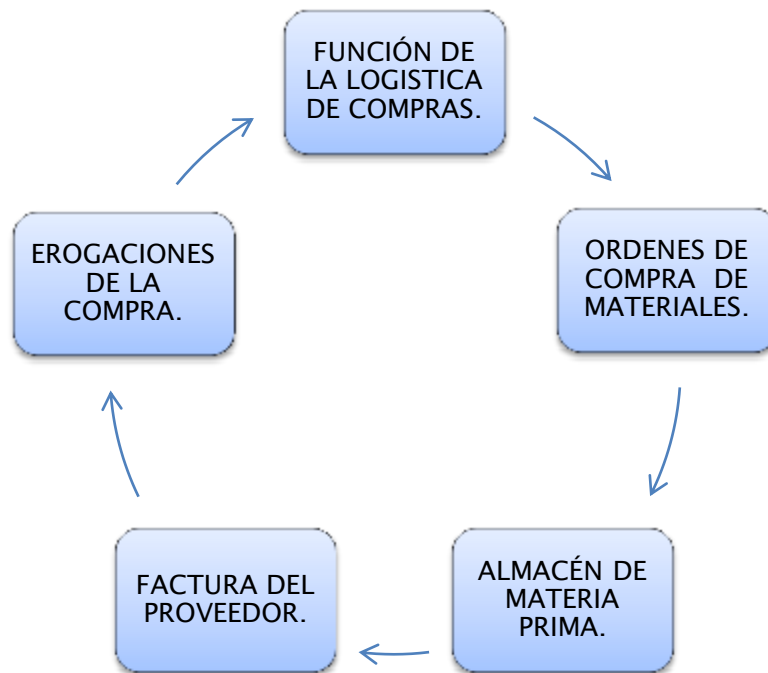
3.3. LA EMPRESA DE TRANSFORMACIÓN.

Se dedica a la adquisición de materias primas para transformarlas física y/o químicamente y ofrece un producto, a los consumidores, diferente al que la empresa adquirió.

Realice los siguientes esquemas de procesos que se llevan a cabo en una empresa de transformación.

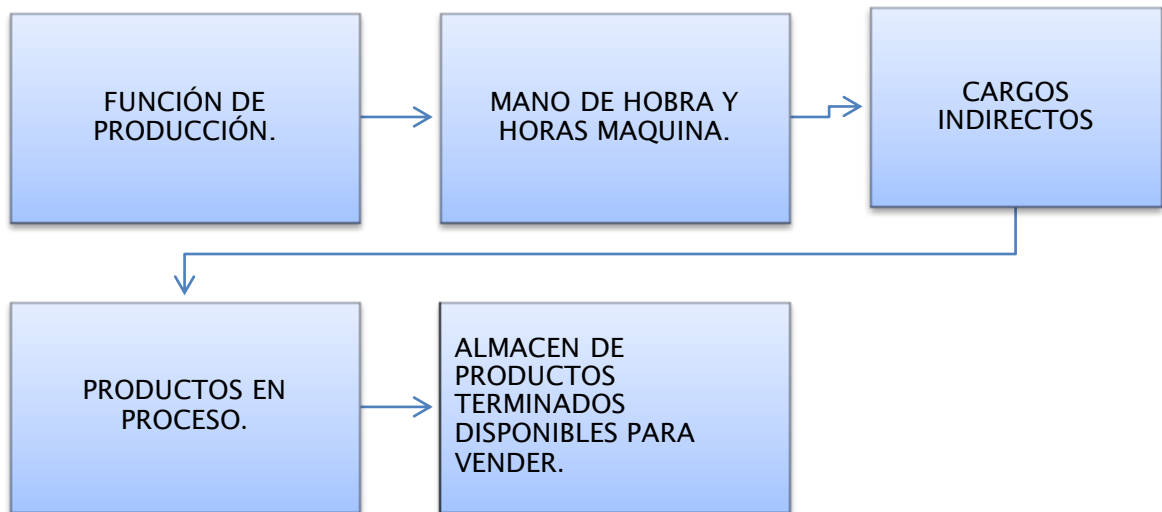
- ❖ La primera función está constituida por la ***compra de la materia prima***, cuyo costo se forma el precio de adquisición facturando por los proveedores, más todos aquellos costos inherentes o erogaciones de la compra, al traslado de la materia prima hasta la empresa, tales como fletes, gastos aduanales, impuestos de importación, seguros, etc. Esta función termina en el momento en que la materia prima

llega al almacén y se encuentra en condiciones de utilizarse en el proceso de producción.



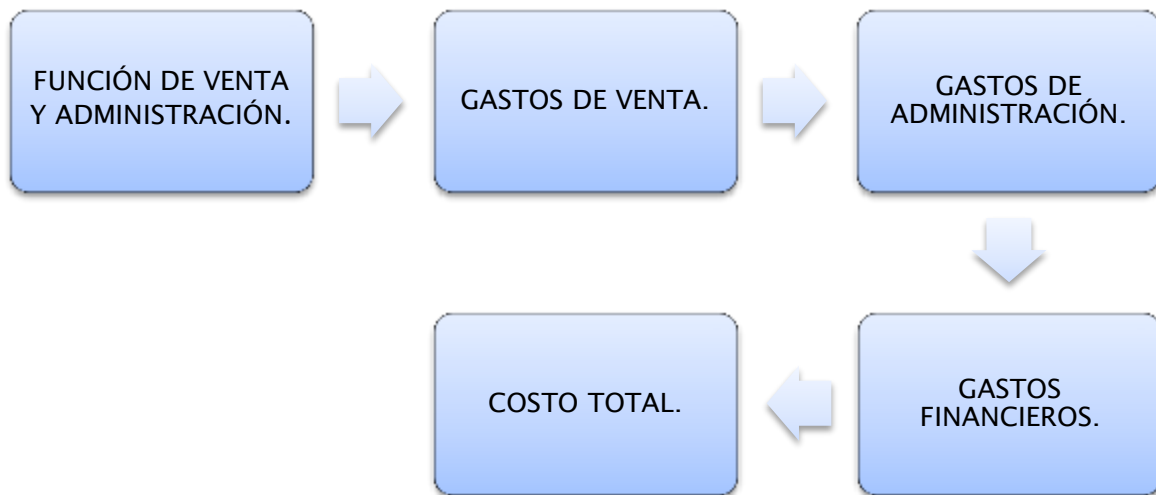
ESQUEMA 4.- REPRESENTA LA FUNCIÓN DE LA COMPRA DE LA MATERIA PRIMA.

- ❖ La segunda función es propiamente la actividad adicional; es decir la función de **producción o manufactura**, que corresponde el conjunto de erogaciones relacionadas con guarda y custodia y conservación de los materiales en el almacén; la transformación de éstos productos elaborados mediante la incorporación del esfuerzo humano y el conjunto de diversas erogaciones fabriles o cargos indirectos. Esta función concluye en el momento en que los artículos elaborados se encuentran en el almacén de artículos terminados disponibles para su venta.



ESQUEMA 5.- REPRESENTA LA FUNCIÓN DEL PROCESO DE LA MANUFACTURA DE LOS PRODUCTOS.

- ❖ La tercera función es la **venta y la administración** y comprende la suma de erogaciones referentes a la guarda, custodia y conservación de los artículos terminados su publicidad y promoción; el empaque, y entrega de los productos a los clientes; los gastos del departamento de ventas; los gastos por la administración en general y los gastos de **financiamiento** de sus recursos ajenos que la empresa necesita para su desenvolvimiento.



ESQUEMA 6.- REPRESENTA LA FUNCIÓN DE LA SUMA DE EROGACIONES DE LA VENTA Y ADMINISTRACION PARA QUE LOS PRODUCTOS SE VENDAN.

9

Me pareció pertinente tomar estos puntos, del autor Juan García Colín, porque mi investigación es de las pymes industriales mexicanas, por lo tanto sí él está hablando de una empresa de transformación entonces me parece muy importante lo que menciona en su obra. *El tema de costos de una pyme industrial lo desarrollare más adelante, así como también sus procesos.*

9 Autor: Juan García Colín Contabilidad de Costos. McGraw-Hill. Tercera edición páginas 7 y 8.

Por lo tanto cualquier empresa contará con las siguientes características:

1. Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
2. Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de productos que satisfacen necesidades humanas.
3. Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
4. Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
5. Son una organización social muy importante que forma parte del ambiente económico y social del país.
6. Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
7. Para sobrevivir debe competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.
8. El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
9. Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante administración, coordinación e integración que es una función de la organización.

10. La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
11. Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiental natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.¹⁰

3.4. CLASIFICACIÓN DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS.

Las clasificaciones de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Revista Mexicana de Ejecutivos de Finanzas (EDF) y la Secretaría de Economía (SE), la información que dan, son más apegadas a la realidad de nuestro país, para poder determinar el tamaño de una empresa por su número de trabajadores.

La SE da un criterio particular, donde estratifica a las empresas según sea la actividad productiva. De acuerdo a mi investigación realice el siguiente cuadro, conforme la información de la SE.

ACTIVIDAD PRODUCTIVA	INDUSTRIALES
TAMAÑO DE LA EMPRESA	
PEQUEÑA	DE 25 O MENOS, HASTA 100 EMPLEADOS.
MEDIANA	DE 101 A 500 EMPLEADOS.

CUADRO 3.- EXPLICA LA ESTRATIFICACIÓN DE LAS PYMES SEGÚN LA SECRETARIA DE ECONOMIA.

¹⁰ www.scjn.gob.mx/Transparencia/Lists/Becarios-137

Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo (NAFINSA) fue creada por el Gobierno Federal mexicano mediante el “Decreto que autoriza a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la fundación de una Sociedad Financiera con carácter de Institución Nacional de Crédito”.

Con el objeto de tomar a su cargo y llevar a cabo rápida y eficazmente la realización directa la realización directa de la administración de los inmuebles que forman o hayan de formar parte de las activos de los bancos nacionalizados, en las condiciones más ventajosas para éstos, más liberales, a la vez, para sus deudores y para quienes se interesen en adquirirlos”.

Desde 1989, NAFINSA otorga recursos financieros y garantías, principalmente como Banco Nacional, además de ser agente financiero del Gobierno Federal en lo relativo a la negociación, contratación y manejo de crédito del interior, cuyo objetivo sea fomentar el desarrollo económico; así como ofreciendo servicio fiduciarios a los sectores privados.

Nacional Financiera (NAFINSA) es un banco estatal en México encargado de apoyar financiamiento, capacitación y asistencia técnica a las pequeñas y medianas empresas, parte fundamental de las economías de todos los países, al generar una gran proporción del Producto Interno Bruto y del empleo.

De ahí que el Gobierno Federal mexicano ha convertido a Nacional Financiera en el principal detonador del financiamiento y servicios de apoyo destinados a este segmento del aparato productivo nacional.

Nacional Financiera, está enfocada a atender las necesidades de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, gracias a una profunda transformación que esta institución ha tenido durante los últimos años.

NAFINSA CLASIFICA ASÍ LAS PYMES.

TAMAÑO	SECTOR	RANGO DE NUMEROS DE TRABAJADORES	RANGO DE MONTO DE VENTAS ANUALES (MDP)
PEQUEÑA	INDUSTRIA	DESDE 11 ASTA 50	DESDE \$4,001 HASTA \$100,000.
MEDIANA	INDUSTRIA	DESDE 51 HASTA 250	DESDE \$100,001 ASTA \$250,0011

CUADRO 4.- REPRESENTA LA CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES SEGÚN NAFINSA.

Clasificación de las pymes en México.

De acuerdo con la última modificación por parte del Diario Oficial de la Federación (DOF) 18-julio-2012 la clasificación de las pequeñas y medianas (pymes) se basa en el número de empleos que genera y establece como determinante el nivel de ventas anuales.

TAMAÑO	SECTOR	RANGO DE NUMERO DE TRABAJADORES	RANGO DE MONTO DE VENTAS ANUALES
PEQUEÑA	COMERCIO	DESDE 11 HASTA 30	DESDE \$4,001 HASTA \$100,000
	INDUSTRÍA Y SERVICIOS	INDUSTRIA Y SERVICIOS	DESDE 4,001 HASTA \$100,000
MEDIANA	COMERCIO	DESDE 31 HASTA	DESDE \$100,000

		100	HASTA \$250,000
	SERVICIOS	DESDE 51 HASTA 100	DESDE \$100,000 HASTA \$250,000
	INDUSTRIA	DESDE 51 HASTA 100	DESDE \$100,000 HASTA \$250,000

CUADRO 5.- REPRESENTA LA CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES DE ACUERDO CON EL NÚMERO DE EMPLEADOS Y SUS VENTAS ANUALES DEL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN.

Con la finalidad de ampliar el acceso a los programas diseñados para estas unidades. La Secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) modificaron la clasificación para las micros, pequeñas y medianas empresas.¹²

3.5. CARACTERÍSTICAS GENERALES Y PARTICULARES DE LAS PYMES EN MEXICO.

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (pymes) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las pymes.

- A. El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- B. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- C. Su número de empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- D. Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.

¹² www.laspymes.com.mx/clasificación
Diario Oficial de la Federación 18-julio-2012.

- E. Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- F. Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- G. Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- H. Obtienen algunas ventajas por parte del Estado que algunas veces las consideran menores dependiendo de sus ventas y utilidades.¹³

Tomando en cuenta una base de 4 millones de empresas micro, pequeñas de los sectores industriales, comercio y servicios, encontramos que:

- a) El 65% de las pymes en México son de carácter familiar.
- b) Más del 80% no cuenta con algún tipo de certificación.
- c) Cerca del 50% no utiliza técnicas en calidad productiva.
- d) Solo el 24% maneja alguna licencia o patente.
- e) El 83% no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior

3.6. FAMILIA.

La familia es un núcleo social donde cada individuo adquiere un rol con funciones precisas. Se puede decir que es la primera organización donde el ser 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

¹³ [Htts://www.scjn.gob.mx](https://www.scjn.gob.mx).

dentro de una 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, cualidad que no se hereda al iniciar un negocio familiar.

Yo opino que: familia es unidad básica de organización social; constituye una fuente de afecto y apoyo emocional y sobre todo hay mucha confianza, para todos los que forman parte de ella, especialmente en el caso de los hijos; es fuente de protección, compañía, seguridad y socialización.

Según el artículo 16 de la Declaración Universal de Derechos Humanos familia “es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado”

Según el Instituto Interamericano del niño, familia es” un conjunto de personas que conviven bajo el mismo techo, organizadas en roles fijos (padre, madre, hermanos, etc.) con vínculos sanguíneos o no, con un modo de existencia económico y social comunes, con sentimientos afectivos que unen y aglutinan.”

La Fundación Internacional para el Desafío Económico Global (FIDEG), sostiene que “una familia está conformada por todas las personas, parientes o no, que habitan en una misma vivienda”

Por definición familia es:

- Grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas.
- Conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje.
- Hijos o descendencia.
- Conjunto de personas que tienen alguna condición, opinión o tendencia común.

3.7. EMPRESA FAMILIAR.

Aunque existen en México una gran cantidad de estas empresas, solo unas cuantas sobreviven ya que no pueden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares.

La empresa familiar tiene una identidad similar a cualquier empresa pero tiene como diferencia que un grupo familiar directamente en el control financiero sobre ella, así como en la gestión y la dirección de la sociedad. En general se suele asociar a las PYMES como lo mencione anteriormente que un gran porcentaje de dichas empresas son familiares y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia.

Algunos requisitos para que la empresa se considere como familiar:

- Propiedad accionaria: la mayoría de las acciones pertenecen a los fundadores o miembros de la familia o tienen el capital social de la empresa.
- Control: obtener la mayoría de votos.
- Gobierno: alguna parte de la familia pertenece en la gestión de la empresa.
- Derecho de voto: el Instituto de la **Empresa Familiar**: *“compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social”.*

Las empresas familiares presentan las siguientes características:

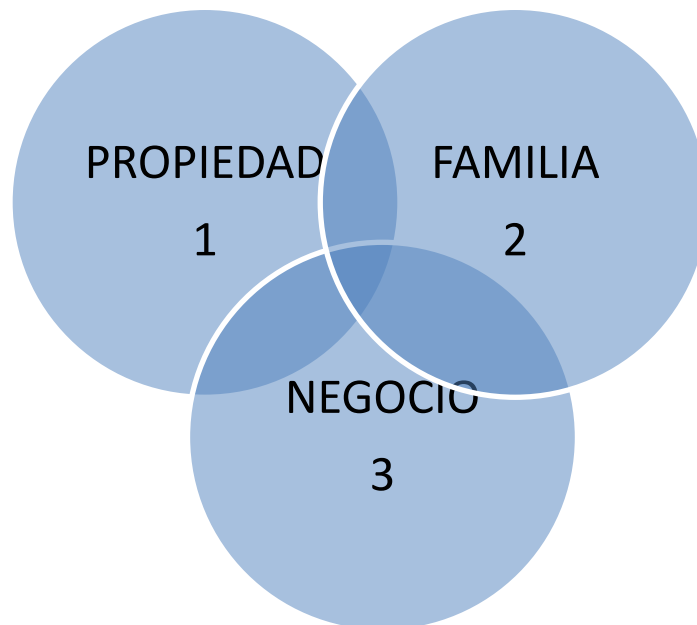
- Están integradas y generalmente dirigidas por el fundador, padre de la familia, y sus hijos.
- Los puestos más importantes, es decir, aquellos que tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones, son ocupados por los mismos miembros de la familia.
- El poder de decisión reside en su totalidad, o en su mayoría en la familia y es manejada por una persona o por el núcleo familiar.
- El patrimonio familiar está involucrado en la empresa para considerarla de carácter familiar.

Los principales problemas de las empresas familiares.

- El traspaso de poderes: sucesión, elección de sucesor, transmisión de cultura, capital relacional, y reasignación de roles etc.
- Roles familiares vs roles de participación en la empresa, principio de la capacidad en la asignación de funciones, confusión de lazos afectivos con lazos contractuales, problemas de incentivos para los miembros de la familia para profesionales ajenos.
- Confusión patrimonio y finanzas personales con la empresa, decisiones de inversión, y reparto de dividendos.
- Conflicto entre control y crecimiento: incorporación de nuevos socios implicaciones adicionales en términos de cambios en la filosofía de la empresa.
- Comunicación y diálogo: conocimiento de la empresa, consideración de las cuestiones de la empresa como cuestiones familiares.
- confusión de la propiedad con la capacidad de gestión tanto para el fundador y sus familiares.

3.8. EL MODELO DE LOS TRES CIRCULOS.

Este modelo trata de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre estos círculos de influencia: *propiedad, familia y negocio*. El primero se refiere a los accionistas, el segundo a los lazos sanguíneos y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa. Es necesario considerar que cada ámbito tiene sus propios objetivos, actividades críticas y diferentes órganos de gobierno.



ESQUEMA 7.- REPRESENTA EL VINCULO O RELACIÓN QUE INFLUYE ENTRE LA PROPIEDAD, FAMILIA Y NEGOCIO.

Objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno del modelo de los tres círculos.

CIRCULOS	Objetivos	Actividades	Órgano	de
----------	-----------	-------------	--------	----

		Críticas.	gobierno.
PROPIEDAD	<p>Mantenimiento de la armonía accionaría.</p> <p>Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo.</p> <p>Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva.</p>	<p>Definición del plan estratégico de la empresa.</p> <p>Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial.</p> <p>Selección de los miembros del consejo de administración.</p> <p>Gestión de los conflictos entre accionistas.</p> <p>Selección del sucesor.</p>	<p>Asamblea de accionistas.</p> <p>Consejo de administración.</p> <p>Consejo financiero y de inversión.</p>
FAMILIA	<p>Mantenimiento de la armonía familiar.</p> <p>Desarrollo personal de sus miembros.</p>	<p>Definición de la misión y el protocolo familiar.</p> <p>Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno</p>	<p>Foro familiar.</p> <p>Consejo de familia.</p>

		familiar. Gestión de los conflictos familiares.	
NEGOCIO	Máxima eficacia. Mejora del clima organizativo. Continuo desarrollo organizativo.	Diseño de la estructura organizativa. Gestión del cambio e innovación. Establecimiento de la política de recursos humanos.	Comité de dirección. Otros comités

CUADRO 6.- CLASIFICA EN CADA ÁMBITO SUS OBJETIVOS, ACTIVIDADES CRÍTICAS Y DIFERENTES ÓRGANOS DE GOBIERNO, EN LA PROPIEDAD, FAMILIA Y NEGOCIO.

Los fines y la naturaleza de la empresa y de la familia.

El fin de un negocio es ganar dinero, significa valor económico y productividad. La familia en cambio, tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente.

Luego entonces la empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y la familia cada uno es considerado por ser quién es, en la empresa cada uno en un puesto que es responsable lo que pase en esa área, en la familia la individualidad es

irreductible, aquí no hay individualidad sino que se apoyan entre sí de cualquier problema o decisión que tomen no es fácil romper los lazos familiares.

Por lo tanto lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causen problemas de solapamiento de roles y de los recursos de la propia empresa. Esta situación provoca que exista una separación entre el ámbito familiar y el de la empresa esto conlleva la disolución de la empresa.

Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que las decisiones de carácter empresarial son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales.

El sistema familiar es el que surge naturalmente del hombre, en donde recibe los primeros patrones de socialización. Las normas van surgiendo según la tradición y los valores de cada familia y los roles desempeñados van de acuerdo al padre o madre, el hermano o hermana. Al mismo tiempo cada miembro aporta su propio sistema de personalidad, que se armoniza con los roles y la cultura de la familia.

El sistema empresarial se ponen en práctica las normas sociales que fueron inculcadas en la familia y las normas que rigen la relación con los familiares ya no es la efectividad sino la rentabilidad. De modo que en la familia pueden coexistir ambos sistemas perfectamente, de modo que en la empresa también se puede hacer de la misma forma. Los vínculos sociales y efectivos, en uno y otro caso (**familia y empresa**), son diferentes, con exigencias bien distintas. Tales confusiones, muchas veces llegan a impedir la distinción entre recursos económicos de la empresa y recursos familiares. En la empresa familiar estos dos sistemas se superponen provocando diferencias que generan conflictos y tensiones.

3.9. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización y están permanente influenciadas por fuerzas positivas y negativas que por consecuencia condicionan su rendimiento. Las ventajas y desventajas de las empresas familiares se pueden clasificar de la siguiente forma:

VENTAJAS.

Compromiso. Para el fundador, la empresa significa su vida debido al que él la creó y está pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar. El sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, ya que éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.

Conocimiento. La mayoría de las empresas poseen un secreto particular el cual se guarda entre los miembros de la familia, traspasándose de generación en generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.

Flexibilidad. La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados.

Planeación a largo plazo. Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.

Confiabilidad y orgullo. El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.

Cultura estable. En muchas empresas familiares tienen los empleados muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

DESVENTAJAS.

Rigidez. Ya que las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones en el mercado.

Desafíos comerciales. Existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al éxito empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de capital ya que el negocio familiar tiende a endeudarse.

Sucesión. En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia.

Conflictos emocionales. El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar, predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados; en la familia prevalece la protección y la lealtad.

Liderazgo y legitimidad. El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión del poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder. Por ello es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, influyendo la preparación hacia la futura sucesión.

Las empresas familiares dentro de su crecimiento, que son la mayoría pymes, pasan por un proceso evolutivo. En esta evolución, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren. Cuando no se anticipan estos desafíos, emergen los problemas más grandes. Sin embargo, hay muchas cosas que los administradores de las empresas pueden hacer para asegurar la sobrevivencia de las pymes familiares.

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 la toma de decisiones.

Dicho de otra manera, se requiere disponer de instrumentos que permitan valorar el camino correcto a seguir entre múltiples alternativas posibles.

5.1.- La gestión de la empresa familiar tiene unos puntos clave para orientar hacia el éxito. El Instituto de la Empresa Familiar establece en 6 factores para una correcta dirección y gestión:

1. **Planeación.** Según el sector, esto será más o menos posible. Pero si no se puede hacer una planeación de largo plazo sí al menos conviene tener a corto plazo.
2. **Agilidad y flexibilidad.** Tener unificado el control de la propiedad permitirá poder tomar decisiones rápidas.
3. **Estabilidad.** Los principios, filosofía, valores y estrategia deben estar alineados y definidos, no podemos competir sin una estabilidad de marca y dirección.
4. **Responsabilidad social.** Toda empresa debe orientar su actividad respetando la legislación y sumando a favor de la sociedad.
5. **Alta calidad.** Esto dependerá de cada empresa, por su estrategia y producto.
6. **Políticas de recurso humanos.** Esta puede ser una de las mejores ventajas que tiene la empresa familiar. Dominar la gestión y tener una responsabilidad social permite desarrollar un cuidado del personal más personalizado.¹⁴

Me pareció importante hacer una pequeña investigación de las empresas familiares, porque representan el mayor porcentaje de las pymes, por eso no quise pasar en alto esta información acerca de ellas.

3.10. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE LAS PYMES EN MÉXICO.

Realizando un acercamiento al nuevo orden mundial y al segmento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) principalmente, empiezan a vivir en un entorno global más competitivo. Ante ello los empresarios se han percatado que tienen que dejar de lado las antiguas formas de organización empresarial para adoptar nuevas estrategias que les permitan enfrentar con éxito los nuevos retos, poder realizar cambios, ser flexibles y reinventarse más rápido que un corporativo grande. El nuevo papel de las

¹⁴ www.emprendepyme.net.
<http://Catarina.udlap.mx/>

medianas y pequeñas empresas es fundamental en el mundo globalizado concordando con el Banco Interamericano de Desarrollo del año 2002, el cual afirma que la importancia económica, sumada a la potencial flexibilidad y capacidad innovadora de las Pymes, hacen que estos agentes económicos sean un instrumento privilegiado para mejorar la competitividad de las economías de la región latinoamericana. De esta forma surgen nuevas ideas en la gestión empresarial como la subcontratación de insumos intermedios y de servicios de apoyo en la producción, para fortalecer la operación empresarial. Sin embargo, es necesario recurrir a la creatividad corporativa donde una compañía es creativa cuando sus empleados hacen algo nuevo y potencialmente útil sin que se les haya mostrado o enseñado.

Las Pymes han empezado a considerar a la innovación no como un salto cuántico hacia adelante, sino más bien como una serie de pasos, unos largos y otros cortos, hacia una dirección deseada, con la característica de ser graduales. Sin embargo, es prácticamente imposible innovar sin aceptar un elemento de riesgo. Pero en el universo de las Pymes se tiene el fuerte paradigma de que la producción debe estar orientada a la elaboración de un solo bien como el calzado, muebles, vestido, abarcando todos los segmentos de la proceso productivo para lograr el artículo terminado. Por ello, las pequeñas y medianas empresas han tratado de abarcar todo el proceso productivo del bien que manufacturan siendo muy difícil su subsistencia ante la competencia internacional, lo que ha propiciado que se presente una elevada tasa de mortalidad empresarial en este segmento industrial. Si se analiza la problemática de estas empresas en perspectiva, se aprecia que cada vez más encuentran obstáculos en el acceso a mercados de capital por carecer de garantías bancarias, lo que ha propiciado que en varias partes del mundo se hayan tomado medidas principalmente por gobiernos, para apoyar a la pequeña y mediana empresa en estos aspectos fundamentalmente.

De igual forma este tipo de empresas padecen de falta de innovación tecnológica por no contar con la información oportuna y el acceso al financiamiento, emplean procesos productivos y diseños anticuados, con plantas de producción en las que la organización del trabajo es escasa con amplia participación de estructuras gerenciales de corte familiar, ausente de estrategias de calidad, de seguridad e higiene y de bajos costos. Por ello, a muchas Pymes les ha sido imposible sobrevivir ante empresas globales, logrando algunas subsistir debido a que experimentaron una significativa transformación o se convirtieron en subcontratistas de grandes firmas transnacionales o bien porque se mantuvieron aisladas en pequeños nichos de mercado donde la competencia no les ha afectado hasta ahora. De esta forma, la transformación de la pequeña y mediana empresa ha dado lugar a nuevas formas de asociación, de trabajo, de especialización entre otros aspectos.

De acuerdo con la experiencia de la Organización de las Naciones Unidas (UNIDO, 2004), las Pymes conformadas en aglomeraciones geográficas con actividades económicas altamente relacionadas, han dejado de ser solo un tópico de investigaciones académicas y se han convertido en un punto de atención de los hacedores de políticas y participantes del desarrollo económico como alternativa para su sustentabilidad. Este proceso ha llegado a grandes dimensiones como es el caso de la reunión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en Bolonga relativa a las Políticas de Pymes, donde se identificó a los clusters como “ambientes estimulantes para la innovación y la competitividad de las Pymes”. Ante esta situación, el estudio del nivel empresarial que tiene este tipo de empresas en México considerando su historia y principales características, puede ayudar a detectar su principal problemática en vías

de buscar su nuevo escenario en la economía mundial sin perder de vista su individualidad caracterizada por sus orígenes.¹⁵

Las medianas empresas, presentan los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero sus desventajas, también son de tipo económica, como; altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, no obtienen ganancias extraordinarias, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimo, etc. ***Todo esto derivado de su problema de altos costos***, debido a su tamaño.

Las PYMES que se dedican a actividades exportadoras padecen los mismos problemas que las dedicadas a actividades locales, pero con exigencias adicionales como son la comprensión del fenómeno de la globalización. El hecho de que estas empresas exporten, no cambia su entorno general, sólo cambia su entorno en los procesos productivos, ya que se exigen ciertas normas para la exportación de mercancías, como lo es la calidad y su conocimiento de culturas diferentes.

3.11. ESTRUCTURA DE LAS PYMES.

Así como en las empresas familiares que normalmente está dirigida por una sola persona, dicho de otra manera, que desempeña múltiples actividades, los problemas que tienen las empresas familiares son similares a la de las pymes, como respuesta a la falta de personal y a la carencia de recursos económicos para contratar y capacitar recursos humanos. Es probable que una 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

¹⁵ www.colpamex.org/Revista/Art.11/55.htm.

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 y márgenes de autoridad.

De acuerdo a la investigación realizada por Andrés Rico Toro, en su artículo “de garaje a conglomerado” 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, 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.

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 oficial 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.¹⁶

3.12. LAS PYMES EN MÉXICO CARECEN DE OBJETIVOS.

Las PYEMES Industriales Mexicanas 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 pueden posicionarse en el mercado?, resultados que se traducirían en

¹⁶ Rico Toro Andrés. "De garaje a conglomerado"
www.pymesdefamilia.com.

ingresos más altos, un adecuado control de costos y entre otras cosas la satisfacción del cliente.

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

Yo opino que una decisión que se tome dentro de la empresa debe ser valuada correcta o incorrecta, cuando esta valuación haya sido medida en resultados cuantificables y cualidades. 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 las decisiones adecuadas. También se deben hacer análisis de las áreas que correspondan, para que entre tantas alternativas se tomen las mejores y para que esto sea posible llegar a los objetivos que se plantea la empresa, ya sea a corto o largo plazo. Luego entonces hay que dar estas alternativas, como ya sabemos cuáles son los problemas de las pymes que tienen, tanto internos, como externos vamos a sugerir las siguientes soluciones.

CAPITULO. IV. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.

4.1. COMO HACER FRENTE A ESTOS PROBLEMAS.

Realizando estrategias de competitividad, las cuales se deben realizar a partir de un diagnostico tanto del entorno que rodea a la empresa como de la situación interna de la misma.

Primero que nada debemos definir como se encuentra el mercado operando actualmente, y me refiero al mercado de inferencia de la empresa, iniciemos por definir cuál es la situación de la competencia, necesitamos saber que están vendiendo, cuáles son sus estrategias que utilizan para comercializar sus productos, tipo de publicidad que utilizan, para comercializar sus productos y tecnología que utilizan, servicios adicionales que ofrecen, precios que manejan, calidad de sus productos y tecnología que utilizan, como son sus instalaciones, es decir todo lo relacionado con nuestra competencia directa e indirecta; por otro lado, otra cuestión importante es el estudio de los clientes, de ellos debemos determinar sus edades, estilos de vida, gustos y preferencias, necesidades y potencial económico para definir las características de nuestra población; por ultimo pero no menos importante debemos efectuar el análisis de nuestros proveedores con la finalidad de seleccionar los que mejores condiciones nos ofrezcan en cuanto al precio, calidad, garantía y servicio.

El análisis del entorno también nos debe permitir visualizar las amenazas u oportunidades del entorno de tal manera que nos permitan tomar las decisiones adecuadas para poder hacer frente a cualquier contingencia o poder sacar el mejor partido de alguna situación externa favorable.

El diagnostico interno debe partir de un cuidadoso análisis de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, con la finalidad de detectar aquellas áreas sujetas a mejorar.

Otro punto muy importante que no debemos dejar de lado es la imagen del negocio, ya que si no definimos adecuadamente el nombre de la empresa, su eslogan, logotipo, horarios del negocio, servicios o productos que ofrecemos, marcas que atendemos y demás datos que permitan al cliente identificar perfectamente lo que vendemos, esto nos dificultara operar adecuadamente.

Una vez que ya tenemos toda la información que realizamos a manera de diagnóstico, ahora si podemos empezar a definir cuáles serán las estrategias a implementar, es decir cuáles serán las acciones a llevar a cabo, fijar las metas y objetivos por cada área, los responsables de su ejecución, definir los planes, proyectos y demás, pero no debemos de olvidar implementar los sistemas de control o evaluación con la finalidad de valorar los avances, resultados y logros.

Empresarios de pymes industriales.

Entre la mayoría de las PYMES industriales no cuentan con sistemas de gestión, para llevar un buen proceso en la producción y por lo tanto tampoco tienen sistemas de control interno diseñados para el cumplimiento de los objetivos de los procedimientos del control. La razón es que la estructura organizativa no está bien cimentada para llevar una buena optimización en sus recursos, y por ende se derivan costos inesperados y todo por no contar con el personal adecuado en la estructura de la empresa. Debemos implementar los siguientes elementos en estas empresas para que sigan vivas en el mercado económico.

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.

4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES INDUSTRIALES MEXICANAS.

Es un patrón de suposiciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido, por lo tanto, será enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

En base a esta definición se puede comprender la gran importancia que tiene la cultura organizacional en las pymes. Es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente y es el cómo se definen la organización y los empleados hacia el exterior.

La cultura organizacional proporciona y estimula una forma de estabilidad en los empleados; crea un sentido de identidad organizacional y valores que se comparten y aceptan y a su vez, influyen en el comportamiento de los trabajadores. Esta cultura algunas veces es creada por el fundador de la compañía, otras más se desarrolla con el paso del tiempo de acuerdo a los retos y los obstáculos en el ambiente o a los equipos que trabajan en la misma.

Además, la cultura organizacional se utiliza como trasmisor de un sentido de identidad entre los trabajadores, facilita o ayuda a la generación de un compromiso organizacional es decir con un interés más grande que solo un personal entre individuos. Es importante crear esta identidad con la empresa pues no todos los miembros de la corporación tienen la misma

autoridad o realizan las mismas tareas, pero todos saben que son parte de la organización y que están contribuyendo a la consecución de los mismos objetivos.¹⁷

De acuerdo por el psicólogo Edgar Shein, 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.¹⁸

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 desaparecen.

Las empresas deben contar con estructuras organizacionales que les permitan adaptarse rápidamente al cambio; dado que los 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**, 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.¹⁹

La comunicación organizacional es sustancial a cualquier forma de relación humana y, en consecuencia, lo es también en toda organización, como un

¹⁷ www.congreso.investiga.fca.unam.mx.

¹⁸ Psicólogo, escritor, profesor e investigador. Es consultor siendo sus temas principales: cultura organizacional, la consultoría de procesos y los dinámicos de carrera.

¹⁹ Definida por Don Hansen en el libro Administración de costos. Contabilidad y control. Pág. 487.

fenómeno dado de manera natural y una función integral de ella, cualquiera que sea su forma o tamaño. Clima, cultura organizacional son variables gerenciales que facilitan los resultados empresariales y generan competencias distintivas y ventajas competitivas, mediante la gestión del conocimiento para la innovación.

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.

El flujo de información es esencial para el éxito de una organización. La estructura de la organización debe estar diseñada para asegurar que los individuos y departamentos que necesitan coordinar sus esfuerzos tengan líneas de comunicación que estén integradas en la estructura.

Reporte de relaciones deben ser claras para que todos los miembros de la organización comprendan cuáles son sus responsabilidades y sepan a quién deben rendir cuentas. Estas relaciones claras hacen que sea más fácil para los gerentes supervisar los niveles de organizaciones inferiores. Cada uno de los empleados se beneficia sabiendo a quien puede acudir en busca de orientación o ayuda. Además, los directivos son conscientes de que está fuera del alcance de su autoridad, por lo que no sobrepasarán sus límites e interferirán con las responsabilidades de otro gerente o dueño de la empresa. ²⁰

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

²⁰ www.pyme.lavoztx.com.

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***.

4.3. IMPORTANCIA DE UNA BUENA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser agregado a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.²¹

Gran número de PYMES tienden a desarrollar un tipo de cultura resistente al cambio, tal vez, porque las empresas que han alcanzado el éxito en el transcurso del tiempo creen innecesario modificar sus actitudes de sus organizaciones. 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

²¹ <http://pyme.lavoztx.com>

escuchar opiniones y tienden a mirar hacia el interior para finalmente centralizar todo alrededor de ellos mismos.

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 industriales de enfrentar con éxito los desafíos que conlleva a convivir en la aldea global. Desde mi punto de vista las PYMES industriales necesitan cambiar su cultura, y aceptar que los cambios son inevitables, aunque no se deje de pensar en la competitividad global, pensaría primero en la estructura básica que permita ser competitivo entre negocios iguales.²²

Desde mi punto de vista, es importante destacar que el atributo más idóneo para una estructura de una empresa sin importar su tamaño debe ser flexible, adaptarse a las necesidades que se presentan continuamente. También el clima organizacional es importante en la organización interna de cada empresa. Esto influye el comportamiento de sus miembros que puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización.

La nueva cultura de negocios global debe buscar liderazgo empresarial, delegación de responsabilidades, valores dentro de la misma 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 PYMES industriales y hacerlas crecer progresivamente.

4.4. EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEBEN TENER LOS SIGUIENTES PUNTOS EN UNA PYME INDUSTRIAL.

²² Escobar Georgina. Los retos de las PYMES ante la globalización.

- A. **misión:** ser líder en la fabricación y comercialización de sus productos por que fue hecha la empresa.
- B. **Visión:** lograr dominar el segmento de mercado con sus productos.
- C. **Valores:** creer en la naturaleza de la persona, guiarse por relaciones basadas en la apertura, honestidad y retroalimentación, promover el trabajo en equipo y la cooperación.
- D. **Políticas de calidad:** lograr la satisfacción del cliente cubriendo sus expectativas, a través de una entrega oportuna, mejorando sus procesos y ofreciendo un servicio personalizado.

4.4.1. Antes que nada se debe realizar una planeación estratégica.

Consiste en definir que se va a hacer como se va hacer y quien lo va hacer, definiendo para ello la visión, misión, estrategias, objetivos, metas, acciones e iniciativas, así como la asignación de R.H, materiales financieros para la implementación, de seguimiento y mejora continua.

Se necesita llevar un plan estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo.

4.4.2. Estrategia de desempeño y de capacidad de gestión.

La planeación estratégica contribuye de una racional al mejoramiento en el proceso de la toma de decisiones. Es mediante el mismo que se identifican las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable. La planeación estratégica incluye, entre otros los siguientes elementos:

- I. **Liderazgo,**
- II. **Conocimiento organizacional,**
- III. **Competencia,**
- IV. **Formulación de estrategias.**

En términos generales, la planeación estratégica se entiende como herramienta de gestión que apunta a la modernización empresarial. En las PYMES industriales requiere de un profundo conocimiento en las diversas áreas, de las cuales sin duda la capacidad de gestión cobra cada día mayor relevancia. La capacidad de gestión referida a áreas tales como, la gerencia y la planeación de las actividades o proyectos, la mercadotecnia, el recurso humano, el análisis económico, financiero, la adaptación de nuevas tecnologías y el ecosistema ambiental. El objetivo fundamental del desarrollo de estas diferentes áreas es desarrollar una estrategia para satisfacer las necesidades de las empresas.²³

4.5. LA GESTIÓN EN LAS UNIDADES ECONÓMICAS.

La gestión de cualquier empresa, entendiendo por tal su dirección, gerenciamiento y administración, tomando los tres términos con un sentido amplio, es una tarea compleja que debe tener como sostén de información que provea las herramientas contables necesarias para planear las actividades, evaluarlas, tomar decisiones y controlarlas.

El objetivo de la gestión en las unidades económicas es asegurar que los recursos necesarios para alcanzar las metas planeadas sean obtenidos y utilizados en forma efectiva y eficiente con la finalidad de maximizar las utilidades en la empresa. **Los aspectos esenciales de la gestión son tres: planear, la operación y el control.**

Planear: consiste en la selección de los objetivos de corto y largo plazo de la organización. Comprende básicamente en tres etapas, cada una de las cuales condiciona a la siguiente.

23 Sánchez J. (2003) Estrategia Integral para PYMES innovadoras. Revista EAN 2003; 47:34-45 citado en el artículo de Valdez Olivares, Zerón Félix y Morales Cano: "El porqué de la planeación estratégica en las PYME" en Contribuciones a la Economía, mayo 2008.
www.sale.org/attach/258.

- **Planeamiento estratégico:** Define los objetivos globales de la empresa y su vinculación con el medio en que van a desarrollarse. Por ejemplo: en los ramos o áreas a abarcar, prioridad de los proyectos, mercados nacionales o internacionales en los que va a operar, en forma independiente o asociada, formas de organización, estructura financiera, y otros de la misma índole. Este tipo de resoluciones recae en los más altos niveles de la escala jerárquica.
- **Planeamiento táctico:** tienen por finalidad cumplir los objetivos de la empresa, fijados por vía de las decisiones estratégicas. Por ejemplo: modificar la capacidad instalada, tercerizar o que es lo mismo usar la eternización parte de la producción, abrir o suprimir canales de comercialización, racionalizar el uso de los factores productivos. Este tipo de resoluciones corresponde a los mandos intermedios.
- **Planeamiento operativo:** tienen por finalidad lograr que las tareas específicas propias del proceso productivo se desarrollen en forma eficiente, a fin de cerrar el circuito estratégico táctico satisfactoriamente. Por ejemplo: nivel del stock de seguridad, atención de pedidos y de compras, ritmo de fabricación diaria, mensual, etc. Este tipo de decisiones corresponde a niveles de responsabilidad de menor rango que los de mandos jerárquicos e intermedios.

Concretando los planes deben ser comunicados a los distintos niveles de la organización, para que, en el momento de su ejecución sirvan para coordinar los esfuerzos de todos los integrantes de la organización en pos de los objetivos de la empresa.

El control: tiene por finalidad asegurar que se obtengan los resultados deseados. Consiste en la implementación de métodos de decisión y en realimentación con la finalidad de que las metas y los planes estratégicos

específicos sean alcanzados en forma óptima. Para lograr esto la administración deben estudiar la información relativa a la ejecución y compararla con los planes aprobados. Ese cotejo tiene por finalidad investigar cuáles son las operaciones que no se ajustan a lo planeado, determinar sus causas e identificar a los responsables. El proceso de realimentación (*feed back*) puede sugerir la necesidad de efectuar replanteos e implementar nuevas estrategias. Estas estrategias comprenden **dos etapas**: la primera, relativa a decidir sobre los productos y/o servicios a incorporar, continuar o discontinuar; la segunda, relativa a decidir los canales de comercialización y/o los métodos de fabricación o de prestación de los servicios para lograr una mayor penetración en los mercados.

4.6. LAS CARACTERÍSTICAS MÁS DESTACADAS DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN SON:

- Se enfoca en programas y centros de responsabilidad;
- Abarca todos los aspectos operacionales de la empresa;
- Está montando alrededor de una estructura contable y financiera;
- Usa dos tipos de información para ejecutar el control de gestión: ***la planeada*** (presupuestos, estándares y proyecciones) y ***la real***.²⁴

Yo opino que **el control de gestión** en las pymes industriales debe ser un proceso que se debe aplicar para asegurarse de que las tareas que se realizan en la empresa están encaminadas a la consecución de sus objetivos. Se entiende que estos objetivos están previamente establecidos, en parte por los accionista representados por su consejo de administración (beneficios, expansión y seguridad) y en parte por la legislación vigente, tanto en materia civil como mercantil, fiscal, laboral, etc., ya que la

²⁴ Carlos Manuel Giménez y coautores
Gestión y costos páginas 2 y 3. Ediciones Marcch Grupo Editor S. A 2001.

empresa desarrolla su actividad en el seno de una sociedad a la que debe servir, asumiendo por tanto importantes responsabilidades sociales.

Desde esta perspectiva labor de control no se limita a comprobar que las tareas realizadas o las decisiones tomadas han sido correctas, sino que parte de su cometido es influir y orientar el comportamiento de la organización para que se alcancen los objetivos propuestos.

En general, y de una manera restrictiva, se viene conteniendo por control las acciones realizadas relacionadas casi en exclusiva con los aspectos económicos financieros, básicamente la interpretación de los estados financieros y la toma de medidas correctas en el caso necesario.

En la última década del siglo, México experimentó cambios como consecuencia de su crecimiento económico, así como de su rápida inserción en el mercado mundial. Estos dos factores han conducido a considerar efectos en el manejo y operación del medio ambiente tanto para el segmento gubernamental como para una parte importante de las regiones del país.

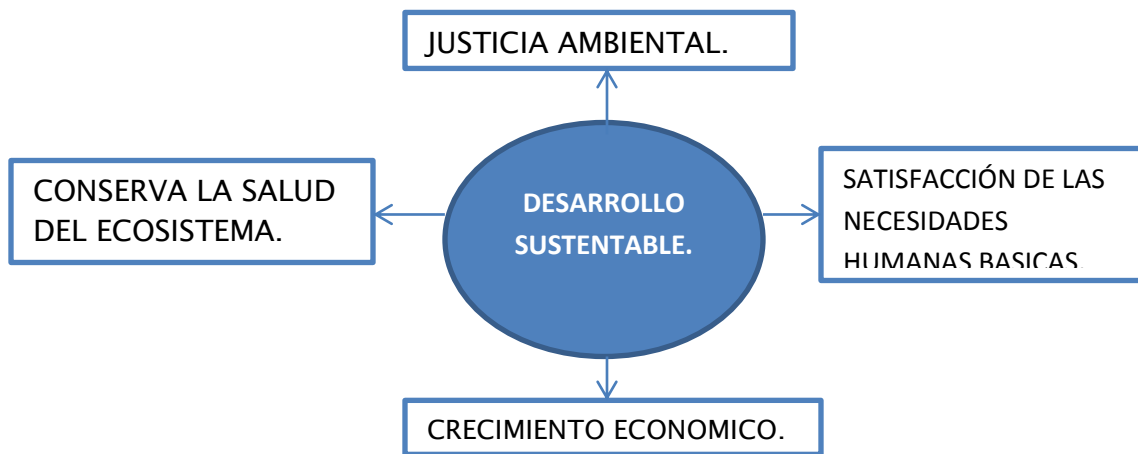
El elemento clave que afecta y se ve precisado a ajustares a dichos efectos en la relación desarrollo económico y medio ambiente, es el sector empresarial, el cual enfrenta no sólo retos económicos de ser competitivos a bajos costo, sino también tomar en cuenta los factores de carácter ambiental comúnmente considerados externos a la producción, distribución y consumo de las empresas y sus mercados.

En la economía mexicana, los datos estadísticos indican que la parte más importante de las empresas que participan en actividades productivas, en el sector industrial, que son las PYMES la mayoría afronta el reto de permanecer en el mercado no solo siendo competitivos sino también internalizando costos como ambientales, mismos que continúan siendo

para éstas, un problema, dada la falta la falta de comprensión respecto a modos y formas de gestionarlos en la organización.

El desempeño en las ambiental en las PYMES, requieren de reconocer y superar no sólo los obstáculos económicos y técnicos, sino también, aquellos relacionados con las actitudes y culturas que imperan al interior de la organización, las cuales representan barreras para el desarrollo y competitividad de las mismas.

Es por ello importante impulsar el desarrollo de novedosos instrumentos de asesoría y capacitación para fomentar en las PYMES Industriales la gestión ambiental, las cuales requieren orientar esfuerzos al cambio de actitud y del concepto de desarrollo basada exclusivamente en el crecimiento económico, reconociendo el papel que tiene el medio ambiente, en la producción y consumo de los bienes, de las materias primas e insumos las cuales se constituyen en el elemento primordial para lograr la sustentabilidad, adoptando una postura participativa. **Se puede notar en el siguiente esquema.**



25

ESQUEMA 8.- EXPLICA EL PORQUE LAS PYMES INDUSTRIALES MEXICANAS DEBEN ACATAR EN LA ACTUALIDAD LA GESTIÓN AMBIENTAL.

4.7. BASES PARA EL MODELO DE CAPACITACIÓN ECONOMICO.

La capacitación como factor estimulante del espíritu empresarial.

En el Plan Nacional de desarrollo de México 2007-2012 (PND), se destaca como un objetivo importante, **“promover la creación, desarrollo y consolidación de las pymes”**.

Expresando que la atención de las pymes debe centrar su propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en cinco estrategias: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico.

La capacitación para el empresario.

La capacitación económica juega un importante rol, por su incidencia en todos los elementos de la administración del negocio, tal y como se fundamentará en esta propuesta. Un requisito para el desarrollo de esta “nueva cultura empresarial”, es dotar al empresario de una mayor información sobre las implicaciones de la preparación que en el área económica necesitara, para enfrentar los retos de los negocios en el mundo actual, que parten de una integración de las 3C (CLIENTES, CAMBIO Y COMPETENCIA), donde el cliente hoy “determina qué, cómo y cuánto quiere, tiene más opciones en el mercado, exige productos y servicios a su medida, calidad, precio”, se intensifica la competencia y el cambio se vuelve constante.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), refiere tres capacidades básicas, para elevar la productividad y competitividad de las empresas y las economías, generando las condiciones para el desarrollo, éstas son:

1. La capacidad de innovación.

2. La capacidad de adaptación.

3. La capacidad de aprendizaje.

El estudio de estas tres capacidades pueden hacerse a nivel individual, empresarial y social y si bien en las propias organizaciones, la aplicación de las tres capacidades, es muy útil para el fomento a largo plazo del empleo, según la OCDE y puede referirse a la capacitación de los recursos humanos en general, la capacitación de los directivos en base a estas capacidades, es sin lugar a dudas, una condición básica, para aprovechar las ventajas competitivas, para crear y desarrollar los propios nichos del mercado, anticipar los cambios en la demanda, responder con mayor agilidad a las necesidades y preferencias de los consumidores, adecuarse a los cambios en la tecnología y los mercados, por su impacto como tomadores de decisiones en las pymes.

4.8. ALGUNOS PROBLEMAS DE LA CAPACITACIÓN DE LAS PYMES.

La capacitación en México enfrenta, entre otros, los problemas siguientes:

“Enfoque de la capacitación dominado por la oferta. Esto significa, que los programas y cursos se diseñan, aplican y evalúan desde la academia, los centros encargados de la capacitación, áreas de recursos humanos de las empresas, con lo cual no necesariamente se están atendiendo los requerimientos de los procesos modernos.”

“Fragmentación institucional y escasa coordinación entre programas. Cuando se detecta una nueva demanda, a veces hasta tardíamente, se busca atenderla, a través de la creación de una institución...se atomizan los cursos, la oferta de capacitación es fragmentada, sin vinculación entre las instituciones que desarrollan la capacitación.”

“la incompatibilidad entre la organización de los servicios de capacitación por especialidades y las actuales demandas de la planta productiva. En el

mundo del trabajo es cada vez más frecuente el cambio en los perfiles ocupacionales analizar y resolver problemas, trabajar en equipo. De ahí que programas de capacitación organizados por especialidad no permitan atender con calidad y pertinencia esas necesidades de formación”.

Rigidez de programas. En el sistema tradicional, la formación se desarrolla mediante programas extensos que carecen de flexibilidad, entre razones, porque fueron diseñados con una sola entrada (inicio) y una sola salida (fin).

En reuniones de trabajo con empresarios se formularon varias demandas. Algunas de ellas tienen una específica sectorial y/o regional y otras son de tipo horizontal y se pueden generalizar al conjunto de las pymes.

Las demandas referentes a la capacitación fueron muy heterogéneas, en la que se destacan requerimientos en:

- ❖ Gestión y desarrollo tecnológico
- ❖ Formulación y presentación de proyectos tecnológicos
- ❖ Procesos y métodos de producción.
- ❖ Marketing
- ❖ Logística
- ❖ Desarrollo de recursos humanos
- ❖ Incorporación de sistemas de calidad.

Características de la innovación en pymes.

Estos se manifiestan en el desarrollo de competencias y capacidades técnicas que les permiten a las firmas asimilar, adaptar y mejorar las nuevas tecnologías y acercar la producción de la empresa a demandas específicas del mercado.

Desde esta perspectiva, el proceso de innovación en las PYMES se puede concebir como una actividad compleja de adaptación de conocimientos genéricos en específicos, a partir de las competencias desarrolladas por las firmas mediante un aprendizaje que asume rasgos idiosincrásicos y que está modelado por las características de su cultura organizacional. Esta junto con el desarrollo de capacitación y de proceso de aprendizaje, tiene un rol clave en el desarrollo de capacidades innovativas y tecnológicas de las PYMES. El conjunto de estos elementos está influido además por las características personales, educativas, emprendedoras y administración de riesgo de los empresarios y la historia previa de las firmas en términos de acumulación de activos competitivos tangibles e intangibles y su capacidad de diseño de **estrategias**.²⁶

4.9. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.

La estrategia de una organización debe ser acorde con las habilidades internas de los empleados y con los recursos tecnológicos que estén disponibles para el aprovechamiento de las oportunidades externas. Las estrategias de las unidades del negocio deberían fluir a partir de la estrategia general para garantizar que se hagan asignaciones de recursos efectivas y eficientes, que se desarrolle una cultura corporativa de importancia y que se mejore la dirección organizacional.

El arte de crear valor. Proporciona los marcos de referencia intelectuales, los modelos conceptuales y las ideas básicas que permitirán a los administradores de una compañía identificar oportunidades que hagan posible aportar y entregar valor a los clientes obteniendo a la vez una utilidad. Al respecto, la estrategia es la forma en la cual una compañía define su negocio y vincula los únicos dos recursos que realmente son

²⁶ www.uaeh.edu.mx/investigación.pymes industriales.

*importantes en la economía de la actualidad: conocimientos y relaciones, o sea, las competencias de una organización y sus clientes.*²⁷

4.9.1 ¿Qué es una estrategia?

La **estrategia** especifica la manera en que una organización acopla sus propias capacidades con las oportunidades existentes en el mercado para alcanzar sus objetivos. En otras palabras, la estrategia describe cómo una organización puede crear valor para sus clientes diferenciándose al mismo tiempo frente a sus competidores.

Al formular su **estrategia**, una organización debe entender primero su industria cabalmente. El análisis de la industria se centra en cinco fuerzas:

1. Competidores.
2. Futuros participantes potenciales en el mercado.
3. Productos equivalentes.
4. Poder de negociación de los clientes y.
5. Poder de negociación de los proveedores de insumos.

El efecto colectivo de estas fuerzas constituye el potencial de utilidades de una organización. En general, el potencial de utilidades disminuye cuando se enfrenta una gran competencia, participantes potenciales más fuertes, productos que sean similares, así como clientes y proveedores más exigentes.

La diferenciación del producto es la capacidad de una organización para ofrecer productos que los clientes perciban como superiores y únicos, en relación con los productos de sus competidores. Para el éxito en cualquier pyme industrial, debe plantear estrategias en sus costos productivos y operacionales, aparte de llevar un control de gestión.

²⁷ Jesse T. Barfield, Cecily A. Raiborn Michael R. Kinney en sus obra Contabilidad de costos tradiciones e innovaciones quinta edición páginas 16 y 17.

Sí una entidad quiere tener éxito en el mercado económico entonces se debe diferenciar con su competencia, mediante el uso de los cuatro factores, y los cuales son precio, calidad, garantía y servicio”. Los clientes siempre buscaran estos dentro de los productos que adquieran, ya que como clientes siempre buscamos lo mejor, al mejor precio, que esté garantizado y que el negocio sea lo más cómodo posible.

El éxito de la empresa está en sus estrategias, mismas que derivan del conocimiento de la misma y de su entorno, para poder definir aquellas que más convengan al logro de sus objetivos, y así como un reloj suizo del cual sus atributos son la belleza, la elegancia y la precisión, la empresa deberá diseñar sus sistema de tal manera que funcionen de una adecuada y donde el sistema de comercialización de sus productos sea el más apropiado, ya que este representa el motor de la empresa, además de considerar un sistema de control interno que promueva la eficiencia y la productividad de su personal, entre otras cuestiones relativas pero no menos importantes.

Por ultimo quiero hacer mencionar que al implementar sistemas de control de calidad dentro de la empresa, estos permitirán mejorar los costos, procesos y productos, mismos que redundarán en precios más competitivos, mejores utilidades y productos de alta calidad más fáciles de colocar y mantener en los mercados actuales, donde la competencia es feroz que solo los buenos sobreviven.

4.9.2 ¿Cuáles son las estrategias genéricas que puede utilizar una compañía?

- Mejorar la calidad del producto es decir, para reducir las tasas de los defectos y mejorar los rendimientos en sus procesos de manufactura se deben medir los parámetros del proceso dentro de rangos de variaciones estrechos y basados en datos de tiempo real acerca de los parámetros del proceso de manufactura. También es necesario

que capaciten a sus trabajadores en técnicas de administración de calidad, con la finalidad de ayudarlos a identificar las causas fundamentales de los defectos y las formas de prevenirlos; asimismo, debe conferirles autoridad para que tomen acciones a favor del mejoramiento de la calidad.

- La reingeniería es la reconsideración y el rediseño fundamentales de los procesos de negocio para lograr mejoras en las medidas críticas del desempeño, como costo, calidad, servicio, rapidez y satisfacción del cliente.²⁸

Definición de Administración Estratégica de Costos: *es un sofisticado entendimiento de la estructura de costos de una empresa que permite encontrar un camino para obtener ventajas competitivas.*²⁹

La información contable tiene directa relación con la planeación y la **estrategia** de cualquier empresa. Así, cuando se desarrollan **estrategias** en una empresa, la información contable, a través de los reportes financieros, es el elemento del que se desprende el diagnóstico de la situación de la empresa. En la comunicación de la **estrategia** dentro de una empresa, la información contable proporciona los elementos necesarios a quien va a implantar la **estrategia**, por ejemplo los presupuestos. Como elemento del control, la información permite evaluar el desempeño de la empresa y conocer si la **estrategia** se alcanzó con éxito o no.

El enfoque **estratégico** de la contabilidad de costos implica un análisis más amplio que el análisis tradicional. Los aspectos **estratégicos** de las empresas se vuelven más importantes y la información generada por el sistema Administración Estratégica de Costos es utilizada para desarrollar **estrategias** encaminadas a obtener ventajas competitivas en el corto y

²⁸ Autor: Charles T. Homgren, Contabilidad de costos un enfoque gerencial. Páginas 467 y 468.

²⁹ Shank, John y Vijay Govindarajan, Strategic Cost Management, The Free Press, Estados Unidos. 1993 p.6.

largo plazo. Para que estas estrategias se puedan llevar a cabo se deben tomar los siguientes elementos:

- Análisis de posicionamiento estratégico.
- Análisis de cadena de valor.
- Análisis de los causantes de costos.
- Sistemas de control y evaluación de la estrategia.³⁰

El conjunto de estos análisis y la información que proporcionan deben otorgar los elementos necesarios para las pymes industriales y así poder realizar ventajas competitivas ante sus competidores.

- ✚ Entender de manera de cómo se compite en la industria.
- ✚ Conocer las fuerzas y las debilidades de la empresa.
- ✚ Conocer las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa.
- ✚ Conocer la posición competitiva de una empresa en su industria.
- ✚ Diseñar una estrategia de negocio.
- ✚ Obtener ventajas competitivas sostenibles.
- ✚ Controlar el desarrollo de la ejecución de la estrategia.
- ✚ Evaluar la estrategia seleccionada para competir.

Desde mi punto de vista estas fuerzas son las que impulsan la competencia en la industria:

1. En el modo empresarial, la creación de estrategia se ve dominado por la búsqueda activa de nuevas oportunidades.
2. En la organización empresarial, el poder está centralizado en manos del principal directivo y por ser así deben estar al día con los cambios que se están dando sus competidores, para realizar estrategias y poder seguir adelante.

30 Felipe Duarte Olvera, Administración Estratégica de Costos, pagina 76. Del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Federación de colegios profesionista.

3. La creación de estrategia de costos, es un elemento importante para la empresa, porque pueden minimizar costos y optimizar sus recursos.
4. El crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial. La cadena de valor es importante en la producción.

Las estrategias de costos deben tener una visión externa e interna, porque la contabilidad de costos es la que apoya a la parte de administración y la contabilidad financiera, luego entonces los costos, se puede decir que es la parte medular para la toma de decisiones. La **Cadena de valor** en la industria forma parte del análisis estratégico de los costos, por que hace la visión externa de la empresa. Además sirve para conocer el valor agregado en cada proceso que genera al consumidor. El análisis de C.V. también permite ubicar a la empresa genera en toda la cadena de producción de los artículos. El análisis de C.V. también permite ubicar a la empresa en la cadena y desarrollar mejores vínculos con proveedores y distribuidores o clientes, en empresa en la C.V. ventaja que sirve mucho para las negociaciones entre proveedores, clientes y empresa.³¹

4.9.3. La necesidad de una estrategia.

Yo opino que en las PYMES industriales, deben realizar **planeación estratégica** es necesaria para cualquier empresa, en el sentido amplio de la palabra empresa, independientemente si es micro, pequeña, mediana, grande, pero se deben realizar estrategias, para cualquier cosa que se debe emprender. La **planeación estratégica** es darle forma al futuro de tal forma que se incrementen sus ventajas en el entorno de sus competidores.

La **estrategia** se forma por los movimientos y enfoques realizados y tomados por la administración de una empresa para generar un

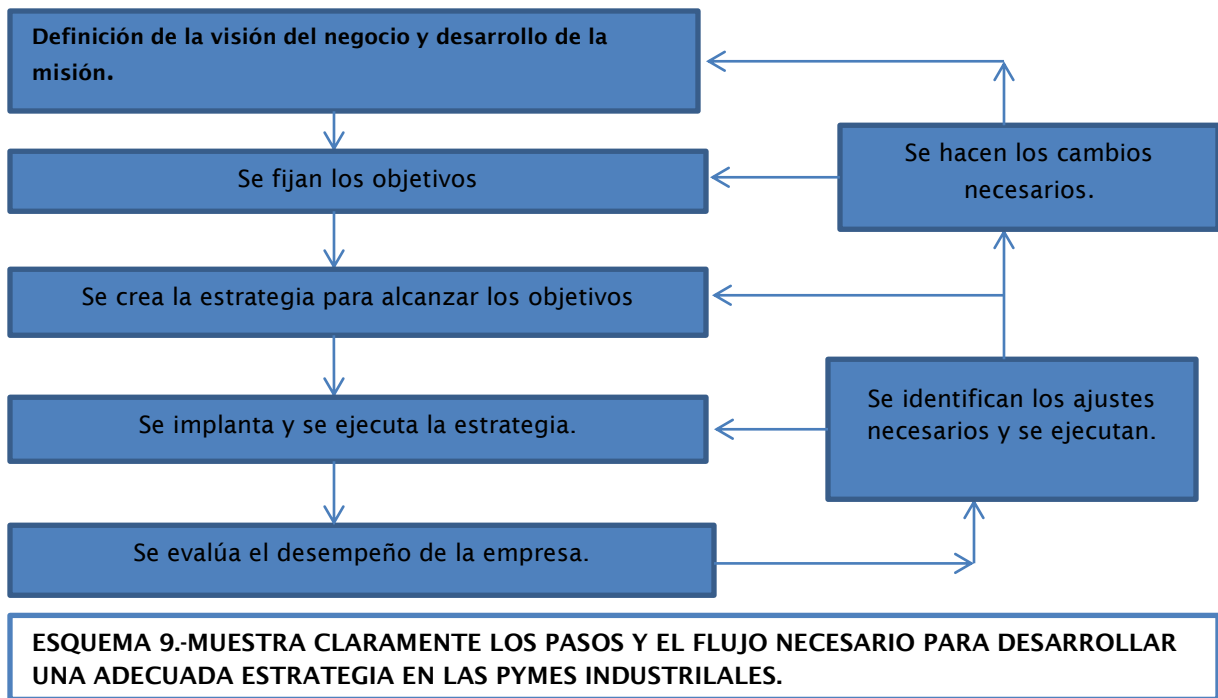
31 Felipe Duarte Olvera, Administración Estratégica de Costos, página 77. Del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Federación de colegios profesionista.

desempeño exitoso de la misma. La administración desarrolla una **estrategia** para responder a distintas preguntas ¿cómo? Es decir, ¿cómo se desea conducir a la organización en el mercado? ¿Cómo se pueden alcanzar los objetivos planeados? La **estrategia** es el camino a seguir de la empresa, es el mapa que indica las acciones que se deben realizar para lograr que una empresa tenga éxito. El diseño de la **estrategia** es la principal función de la dirección o de los dueños de las empresas. Una buena estrategia y una buena ejecución de la misma son de seguro del éxito de cualquier empresa, sobre todo es el reflejo de una buena administración.

La esencia de una buena estrategia es colocar a la empresa en una posición fuerte y, al mismo tiempo, lo suficiente flexible para que se adapte lo más pronto posible a los cambios. ³²

El desarrollo de una estrategia comienza con la definición del negocio, un concepto y una visión del mismo. Conocer en dónde se encuentra hoy la empresa y hacia a donde se desea dirigirla. Se debe fijar una misión que indique hacia a dónde se desea llevar a la empresa a largo plazo. Una vez que se tiene la misión, se debe de plasmar en objetivos específicos; posteriormente, se desarrolla la **estrategia** necesaria para que la empresa alcance los objetivos planeados. Cuando se tiene definida la estrategia, se implanta y se ejecuta. Después de que se ejecuta la estrategia, se procede a evaluar el desempeño de la misma, en este punto inicia el proceso de control necesario para aplicar medidas correctivas o de ajuste a cada uno de los pasos que ya han sido desarrollados, con la intención de corregir el rumbo de la empresa si es que éste ha cambiado, debido a las condiciones del medio ambiente en el que se desarrolla.

34 Felipe Duarte Olvera, Administración Estratégica de Costos, página 83. Del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Federación de colegios profesionista.



4.9.4. Diseño de la estrategia.

La esencia de elaborar una estrategia es darle fuerza a una empresa para competir contra sus rivales en la industria. ¿Qué hacer para encontrar una ventaja sostenible a largo plazo? ¿Qué hacer para que se alcance la misión de la empresa? Son las preguntas que se deben responder cuando se diseña una estrategia.³³

4.10. TEORÍA DEL VALOR.

Valor, es una energía o una fuerza que motiva la acción humana. El valor se ha visto como algo que atrae a las personas hacia aquellos objetos o servicios que de alguna manera satisfacen sus necesidades. Cada persona le da valor a las cosas según la forma en que éstas satisfacen sus

³³ Felipe Duarte Olvera, Administración Estratégica de Costos, páginas 85 y 92. Del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Federación de colegios profesionistas.

necesidades. El valor se incrementa sí el desempeño mejora o sí el costo se reduce. Algunos métodos incrementan el valor mejorando el desempeño de los productos o servicios que ofrece la compañía.

4.10.1. En busca de una ventaja competitiva.

Para Porter, la ventaja surge fundamentalmente del valor. El valor superior de los productos de una empresa se ofrece con menores precios que los competidores por brindar beneficios equivalentes o de proveer beneficios únicos que más que compensan un precio superior.

De acuerdo al connotado investigador académico de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael S. Porter, toda empresa debe desarrollar una estrategia competitiva que le permita adquirir una posición competitiva favorable y rentable en su industria y sostenible en el largo plazo.

Por lo anterior se derivan dos ventajas competitivas.



ESQUEMA 10.- MUESTRA LAS DOS VENTAJAS COMPETITIVAS QUE DEBEN TENER LAS PYMES INDUSTRIALES.

Otros métodos se enfocan en mejorar el valor de la compañía en sí misma. Otros se enfocan en el futuro y plantean estrategias para mejorar el valor de nuevos productos o servicios que apenas se encuentran en la etapa de diseño. El valor se percibe subjetivamente y motiva a la gente a adquirir objetos que satisfacen sus necesidades.

El valor para el cliente aumenta conforme un artículo o servicio satisface sus necesidades, siempre y cuando que el producto esté al alcance de su poder económico.

Es importante entender que un producto *tiene valor* desde el momento en que se formula a través de una lluvia de ideas y termina cuando se satisface al cliente con la entrega del producto.

El valor que una compañía crea se mide por la cantidad de compradores dispuestos a pagar por un producto o servicio. Una compañía es rentable si el valor, generado excede el costo de desarrollar funciones para la creación de valor, como la adquisición de los materiales, la fabricación del producto y marketing.

Con el propósito de lograr ventaja competitiva, una organización debe desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor que sus rivales o desarrollarlas de manera que genere diferenciación y un precio superior.

Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite. **Rentabilidad** es un margen entre ingresos y los costos. El conjunto de actividades que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva.

4.11. CADENA DE VALOR.

Elegir una posición estratégica óptima (o más ventajosa) exige que los administradores comprendan las actividades que contribuyen a su logro. Su persecución exitosa requiere entender la cadena de valor.

Concepto de cadena de valor: es el conjunto de actividades creadoras de valor, desde las materias más básicas hasta la terminación del producto que llega a sus manos, por los consumidores finales.

El objetivo de comprender y analizar la cadena de valor, es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Comprender la cadena de valor, ayuda a determinar las actividades que permiten generar una ventaja competitiva.

La cadena de valor comienza desde la formulación del producto, el desarrollo del mismo, la fabricación del producto, el proceso de mercadotecnia que permite con éxito a la venta el producto en el mercado, la logística que se sigue para que llegue de manera oportuna dicho producto al consumidor final y para terminar, la atención al cliente, que son las actividades de soporte que se le proporcionan al cliente sobre el producto.

La cadena de valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su separación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor, pues se considera las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividad las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto, las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

Actividades primarias o de línea. Son aquellas actividades relacionadas con la producción y comercialización del producto.

- **Logística interior (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- **Logística exterior (de salida):** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- **Mercadotecnia y ventas:** actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- **Servicios:** actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento.

Actividades de apoyo o de soporte: son aquellas actividades que agregan valor al producto que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias.

- **Infraestructura de la empresa:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- **Gestión de Recursos Humanos:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

- **Desarrollo de la tecnología:** actividades con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- **Aprovechamiento:** actividades relacionada con el proceso de compras.

El desagregar una empresa en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno de ésta, permitiendo, sobre todo, identificar fuentes existentes y potenciales de **ventajas competitivas**, y **comprender mejor del comportamiento de los costos**. De ese modo, potenciar o aprovechar dichas ventajas competitivas, y hallar formas de minimizar dichos costos.

En general, el objetivo de la herramienta de la cadena de valor es procurar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades desagregadas, y al mismo tiempo procurar **minimizar los costos** en cada una de éstas actividades, buscando, de ese modo, obtener el mayor margen de utilidad posible.³⁴

4.11.1. Menores costos, mayores utilidades.

El objetivo final de toda empresa con fines lucrativos es el de generar utilidades económicas *es diferenciando entre el precio de venta y los costos*. Con el fin de incrementar éstas, se requiere al menos una de dos condiciones: incrementar los precios de venta o reducir los costos de operación. La mayoría de las pymes industriales tiene escaso control sobre sus precios, lo cual obliga a la organización individual a orientar sus esfuerzos hacia la administración de los costos como el medio alternativo para incrementar los márgenes de utilidad. Porque se ha demostrado que los problemas derivados de la administración de los costos constituyen una de las más importantes causas de la mortalidad de las PYMES industriales.

³⁴ www.crecenegocios.com/cadena de valor.

Las pymes industriales pueden optar por utilizar su administración de costos como una herramienta de gestión, estratégica, la cual debería ser incorporada a sus procesos de planeación de corto y largo plazo. **Las estrategias** son críticas para el desempeño de todas las organizaciones y las que resultan adecuadas se traducen en desarrollo de ventajas competitivas para éstas. Es por ese motivo que hablamos de costos estratégicos, la cual es en sí un buen entendimiento de la estructura de costos de una empresa que permita encontrar un camino para obtener ventajas competitivas, sobre todo en el campo de las pymes industriales, resulta indispensable para sus organizaciones conocer sus niveles de costos de operación y de producción, siendo aún más importante analizarlos detalladamente y en consecuencia controlarlos en la forma adecuada.

Es práctica común que en las pymes, con la idea de incrementar los márgenes de contribución, se tomen decisiones relacionadas con la reducción arbitraria de costos sin considerar que estos recortes amenazan en su generalidad la calidad o a la operación de la entidad, principalmente porque se enfocan a los probables y no las causas reales de los costos.

El primer paso para poder llevar a cabo un análisis realista y estratégico de los costos de producción y operación es contar con los sistemas de registro adecuados para tal fin. La experiencia que la mayoría de las pymes industriales carecen de mecanismos adecuados para el registro de sus costos, lo que no les permite contar con la información adecuada y oportuna para apoyar la toma de decisiones a este respecto.

Los beneficios que las empresas obtienen por contar con información detallada de sus costos de producción son muy superiores en comparación con la inversión realizada para diseñar los sistemas. Adicionalmente, las pymes en su mayoría no tienen que efectuar fuertes inversiones para conocer y controlar sus costos. Puede bastar con un programa de cómputo

que suele ser suficiente una hoja de cálculo y dedicar un poco de tiempo a diseñar los procedimientos de llevar un control adecuado de sus operaciones.³⁵

El objetivo de una estrategia de liderazgo en costos es proporcionar el mismo o mejor valor a los clientes a un costo más bajo que el que ofrecen los competidores.

4.12. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CONTABILIDAD DE COSTOS EN LAS PYMES INDUSTRIALES?

La contabilidad de costos debemos considerarla como elemento clave de la gerencia en todas las actividades de la planeación y control ya que proporciona las herramientas contables indispensables para lograr el buen funcionamiento de algunas fases del proceso administrativo como son: **la planeación, el control y la evaluación** de las operaciones.

Porque en la fase de la **planeación**, la contabilidad de costos hace proyecciones a **futuro** a través de los presupuestos. Con esto se pueden determinar los costos futuros en cuanto a materiales, sueldos, salarios y los gastos de fabricación que estén involucrados para fabricar un producto.

Estas proyecciones se pueden usar para determinar precios o bien para optimizar las utilidades considerando algunos determinantes fuertes en el mercado como es la competencia.

Adicionalmente, ayuda a la toma de decisiones al incrementar la capacidad productiva de la empresa o sus instalaciones, fabricar o comprar, rentar o comprar, incluir un procesamiento adicional al producto, disminuir o aumentar una jornada laboral etc.

³⁵ www.formulaen/osnegocio.com.mx/uso estratégico de costos para las pymes industriales.

Cuando hablamos de **control**, la contabilidad de costos hace referencia al tiempo **presente**, ya que compara los resultados reales que se obtienen con lo que se presupuesta en la fase de **planeación**. En esta fase se pueden identificar algunas fallas operativas que nos permiten llegar a la maximización de utilidades.

En la fase de **evaluación** se involucra un análisis crítico de los resultados que se obtuvieron realmente y se analiza los problemas que surgieron y las desviaciones que se obtuvieron con respecto a los resultados previstos, de tal forma que se pueden eliminar o aislar las causas que los originan.³⁶

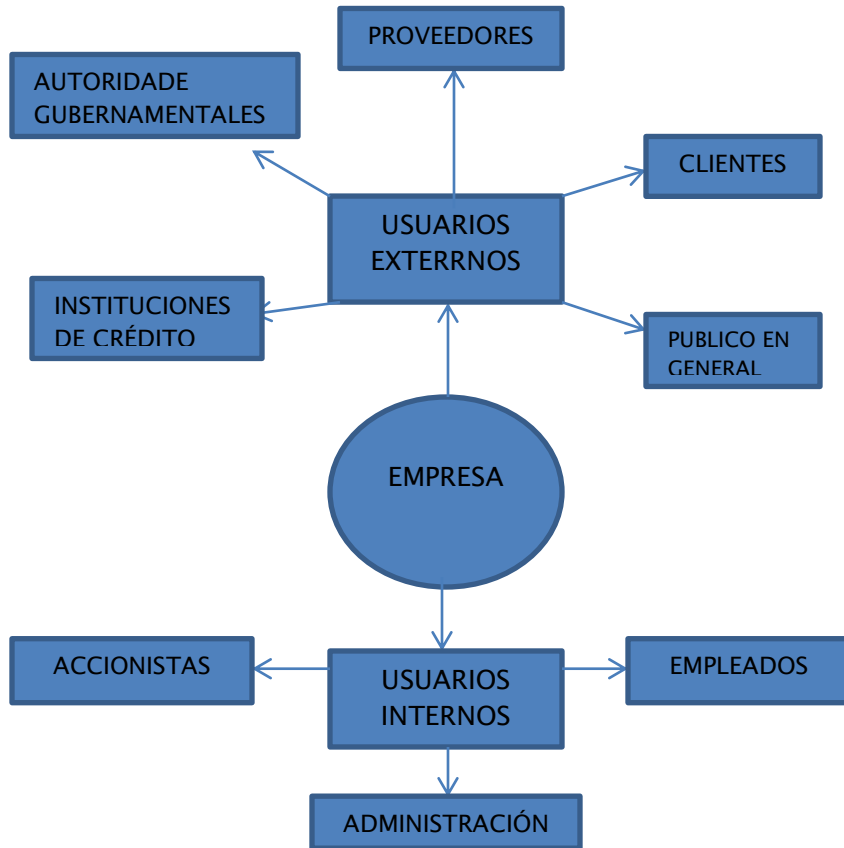
Las empresas requieren sistemas de información que les proporcionen la pauta para planear y controlar tanto las actividades presentes como las futuras, así como para satisfacer la necesidad de información de usuarios externos e internos a la empresa.

4.12.1. Usuarios de información financiera.

Usuarios internos: son aquellas personas que laboran en la empresa y que tienen acceso a la información financiera, según sus necesidades.

Usuarios externos: son los que se relacionan con la empresa desde afuera y se les proporciona información histórica; es decir, cuando las cosas ya han sucedido.

36 MA. MAGDALENA ARREDONDO GONZÁLEZ CONTABILIDAD Y ANÁLISIS DE COSTOS, cuarta edición página 2.



ESQUEMA 11.- REPRESENTA LOS DIFERENTES USUARIOS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.

Accionistas: conocer y evaluar el riesgo y el retorno que tendría su inversión.

Administración: contar con informes que sean utilizados en la planeación, el control y la toma de decisiones para conducir a la organización al logro de sus objetivos establecidos.

Empleados: conocer la utilidad que genera la empresa y la participación que tienen en esa utilidad, así como la estabilidad y expectativas de desarrollo que ofrece la organización.

Autoridades gubernamentales: recaudar los impuestos que genera la empresa, así como obtener información estadística necesaria para orientar las políticas macroeconómicas.

Instituciones de crédito: determinar si los créditos solicitados por la empresa son proporcionales a sus necesidades y nivel de endeudamiento; conocer la capacidad de pago y saber si le será posible liquidar oportunamente el crédito y el servicio de la deuda; además, conocer la posición financiera de la empresa durante la vigencia de crédito.

Proveedores: conocer la capacidad de pago de la empresa para cubrir oportunamente los créditos.

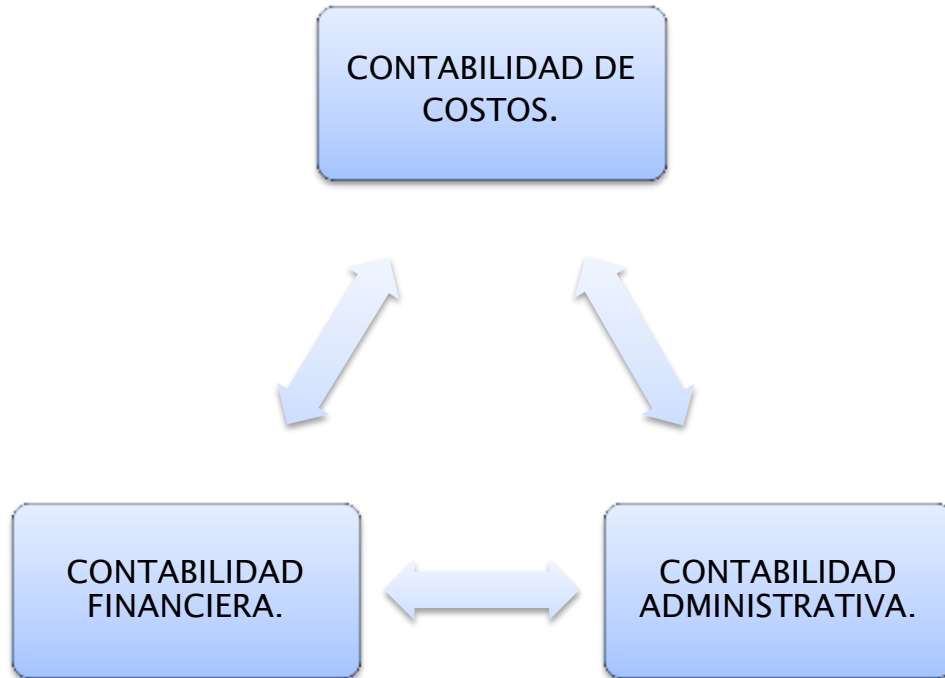
Clientes: evaluar la continuidad que tendrá la operación de la empresa y garantizar el suministro de productos.

Público en general: estudiar y evaluar la conveniencia de invertir en la empresa.

4.12.2. Contabilidad financiera y contabilidad administrativa.

La contabilidad de costos satisface diferentes necesidades de la contabilidad financiera y de la contabilidad administrativa. En la contabilidad financiera se utiliza sistema de información de la entidad orientando hacia la elaboración de informes externos, dando énfasis a los aspectos históricos y considerando las normas de información financiera. En la contabilidad administrativa sistemas de información de una empresa orientando hacia la elaboración de informes de uso interno, que faciliten las funciones de planeación, control y la toma de decisiones de la administración.³⁷

³⁷ Juan García Colín contabilidad de costos tercera edición páginas, 4 y 5.



ESQUEMA 12.- HACE REFERENCIA LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA CONTABILIDAD DE COSTOS TANTO PARA LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

La **contabilidad de costos** apoya a la **contabilidad financiera** para la elaboración de los **Estados Financieros** y a la **contabilidad administrativa** para darle información sobre costos y gastos para la toma de decisiones.

La contabilidad de costos se relaciona con la acumulación, análisis, direccionamiento e interpretación de los costos de adquisición, producción, ventas, distribución, administración y financiamiento para el uso interno, por parte de los directivos o dueños de las empresas para la planeación, el control y la toma de decisiones.

Objetivos de la contabilidad de costos.

- a) Clasificar, acumular, controlar y asignar los costos en su forma adecuada.

- b) Informar sobre los costos existentes en la empresa para medir correctamente la utilidad y valorar correctamente el inventario, quien tiene impacto directo al *estado de resultados (dentro del costo de ventas)* y en el *balance general en (de inventarios)*.
- c) Proporcionar información a la administración que sea el fundamento en el proceso de la planeación, control y la toma de decisiones.³⁸

El objetivo de la contabilidad de costos no es sólo controlar los recursos utilizados en el proceso de producción (materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación) sino que también debe distinguir perfectamente entre las actividades que se desarrollan en una empresa, las que realmente generan valor al proceso productivo y las que no lo hacen.

Actualmente, en el ambiente competitivo global, los sistemas de costos tradicionales no proveen información óptima que sea útil a la administración para la eficiente toma de decisiones. Ahora las empresas deben orientarse *estratégicamente en los costos* a producir al menor costo y con mayor calidad posible, que les permita lograr una posición competitiva.

CAPITULO V. COSTOS.

Toda empresa incurre en costos, la diferencia es cómo los identifica y los distribuyen, para llevar a cabo un análisis de costos, debemos partir por definirlos, y encontramos qué:

La NIF A-5 elementos básicos de los estados financieros 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

38 MA. MAGDALENA ARREDONDO GONZÁLEZ contabilidad y análisis de costos página 3y 4.

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 ingreso en el futuro, representan un activo.

Cuando se obtiene el ingreso asociado a un activo, su costo relativo se convierte en **gasto** (llamado también “costo expirado”) sin embargo, al reconocerse en el estado de resultados o de actividades, asociándolo expresamente con el ingreso relativo, es común que se le siga llamando **costo**; por ejemplo, el costo de ventas o el costo por venta de propiedades, planta o equipo.

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.³⁹

5.1. Conceptos de costo y gastos.

Costo lo consideramos como *el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de bienes y servicios que se adquieren.* ⁴⁰

³⁹ NIF A- 5 elementos de los estados financieros, párrafos 51, 57, 58, 59,60 y 61.

Costo: es un conjunto de erogaciones que realiza una entidad con el propósito de generar un ingreso.

Costo: son la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido. Para producir artículos y así generar ingresos.

Costos: son un conjunto de erogaciones que realiza una entidad y que se destinan a la distribución en bienes y servicios así como la administración con el propósito de la producción y que genere más recursos para vender.

Concepto de gasto: comprende todos los costos expirados que pueden deducirse de los ingresos. En un sentido más limitado, la palabra gasto se refiere a gastos de operación, de ventas, administrativos, intereses, impuestos etc.

Gastos: son los que se identifican con intervalos de tiempo y no con los productos elaborados. Se relacionan con las funciones de distribución, administración y financiamiento de la empresa.⁴¹

Podemos decir entonces que un gasto es el costo que nos ha producido un beneficio en el presente y que ha caducado.

Tratamiento contable de los gastos: de venta, administración y financiamiento no corresponden al proceso productivo, es decir, no se incorporan al valor de los productos elaborados, sino que se consideran costos del periodo: se llevan al estado de resultados inmediata e íntegramente en el periodo en que se incurren.⁴²

Los costos que no se han gastado o que no han caducado son los que se clasifican como **activos** dentro del balance y que brindan beneficios futuros.

40 Contabilidad de costos de Juan García Colín página 9.

41 www.ingenieria.unam.mx.

42 Contabilidad de costos de Juan García Colín página 10.

Por ejemplo, un edificio o el equipo de transporte nos brindan beneficio en el presente y en el futuro no han caducado; sin embargo, al momento que se deprecian o que prestan un servicio se reconoce que se **gastan** y es por eso que se registra un gasto por depreciación.

La mayor parte de **los costos** conforme pasa el tiempo se **convierten en gastos**. Sin embargo, existe una excepción y es que cuando no exista ningún beneficio de por medio, entonces se le conoce como **pérdida**.

Por ejemplo, si ocurre un incendio o una inundación y se pierden los activos de una compañía, no se pueden decir que los activos se gastaron sino que se **perdieron**, ya que en ese momento no generaron ningún beneficio.⁴³

Tratamiento contable de los costos: se incorporan a los inventarios de materia prima, producción en proceso y artículos terminados y se reflejan como activo circulante dentro del balance general; los costos de producción se llevan al estado de resultados mediana y paulatinamente; es decir, cuando y a medida que los productos elaborados se venden, afectando el renglón costo de los artículos vendidos.

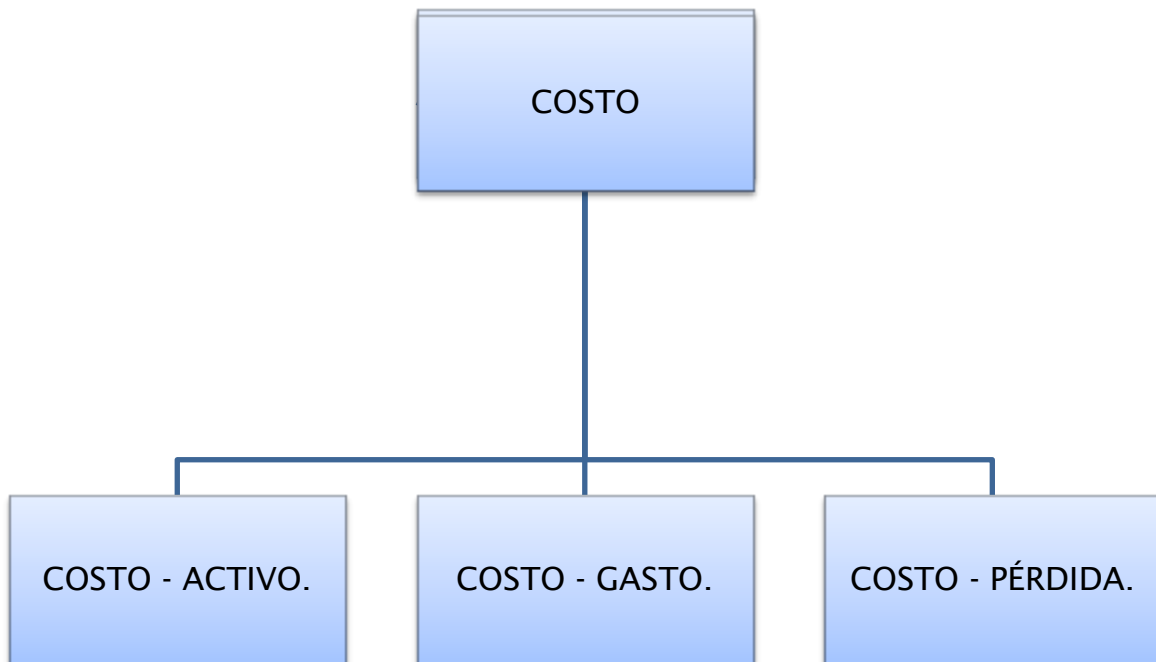
En resumen podemos decir entonces que el costo se divide en:

1. **Costo Activo:** existe cuando se incurre en un costo cuyo potencial de ingreso va más allá del potencial de un periodo; por ejemplo, la adquisición de un edificio, una maquinaria, etc.
2. **Costo gasto:** es la porción de activo o el desembolso de efectivo que ha contribuido el esfuerzo producido de un periodo, que comparado con los ingresos que generó da por resultado la utilidad realizada en el mismo. Por ejemplo, los sueldos correspondientes a ejecutivos de

43 MA. MAGDALENA ARREDONDO GONZÁLEZ contabilidad y análisis de costos página 6.

administración o la depreciación de la empresa correspondiente a ese año.

3. **Costo pérdida:** es la suma de erogaciones que se efectuó, pero que no generó los ingresos esperados, por lo que no existe un ingreso con el cual se puede comparar el sacrificio realizado. Por ejemplo, cuando se incendia un equipo de reparto que aún no estaba asegurado.



ESQUEMA 13.- IDENTIFICA COMO ESTÁ DIVIDIDO EL COSTO.

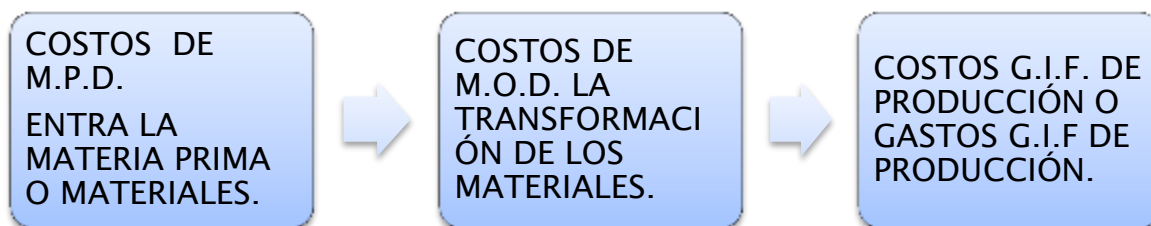
5.2. CLASIFICACIÓN DE COSTOS EN EMPRESAS INDUSTRIALES.

La apropiada clasificación de los costos permite medir, analizar y controlar los costos. Los costos en los que incurren las empresas manufactureras se pueden clasificar de tal forma que permita a la gerencia tener la

información necesaria para fijar el precio del producto y determinar correctamente la utilidad.⁴⁴

1.- La función en que se incurre:

- a) **Costo de producción** es un conjunto de erogaciones destinadas a la transformación de insumos en productos que satisfacen una necesidad específica de la sociedad. Se subdividen en: **Costos de materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de la producción.** Se muestra en el siguiente esquema los costos de una empresa de transformación.



ESQUEMA 14.- IDENTIFICA LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL.

Costos de materia prima: es el costo que interviene directamente en la transformación del producto; por ejemplo, el tabaco para los cigarrillos, la madera para los muebles, el cuero para los zapatos etc.

Costos de mano de obra: es el costo que interviene directamente en la transformación del producto; por ejemplo, el sueldo del artesano de zapatos, del diseñador de muebles, del mecánico, del soldador etc.

Gastos indirectos de fabricación: son los costos que intervienen en la transformación de los productos, por ejemplo, el sueldo del supervisor, mantenimiento, energéticos, el barniz, la pintura etc.

2.- de acuerdo con el tiempo en que se cargan o se enfrentan a los ingresos.

Son los que no se identifican con el producto; es decir los que están relacionados con un periodo determinado. Aquí están los costos de venta.

- a) **Costos de venta:** es el costo que se incurre para comerciar o producir un bien. Luego entonces se puede decir que es el valor, que se ha incurrido para producir un bien o comercialarlo para que se venda. Por ejemplo sí un par de zapatos se vendieron en \$800 todo no es utilidad para la empresa que vendió, puesto que para poder vender ese valor, debió haberse incurrido costos, M.O, M.P y G.I. supongamos que estos costos fue de \$500, entonces el costo de venta son los \$500. Y los \$300 son de utilidad.

3.- Por su identificación

- a) **Costos directos:** son aquellos que se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados o áreas específicas. Por ejemplo, el costo de mano de obra que se genera en el departamento de producción será un costo directo.
- b) **Costos indirectos:** son aquellos costos que no se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados áreas específicas. Para distinguir fácilmente un costo directo de un

indirecto es necesario hacer referencia al producto manufacturero por una empresa.

Para una empresa que fabrica tractores, **los costos directos** serán el costo de los principales componentes del tractor (motor, llantas, carrocería o asientos), así como el costo de la mano de obra necesaria para ensamblar las partes. En este caso el objeto a costear lo representa el tractor.

Por otro lado, los costos que no se pueden identificar plenamente con el tractor serán costos indirectos como cuando se paga el sueldo de un supervisor, no se puede saber cuánto tiempo exactamente estuvo supervisando el ensamblaje de cada tractor, en el caso de la energía eléctrica necesaria para ensamblar cada tractor, no se puede identificar exactamente cuántos kilowatt se necesitaron para cada uno, ya que estos costos son indirectos para la producción de los tractores y no se identifican directamente con cada uno.

Ejemplos de costos indirectos:

- Reparaciones y mantenimiento de la fábrica,
- Almacenamiento de los productos,
- Sueldos de los supervisores en la fábrica,
- Energía eléctrica de la fábrica.⁴⁵

4.- por el comportamiento con respecto al volumen de producción o venta de los artículos.

- a) **Costos fijos:** permanecen constantes dentro de un rango específico de producción y en un determinado periodo; es decir, no importa si se produce o se vende una unidad o cien, los costos fijos siempre

45 MA. MAGDALENA ARREDONDO GONZÁLEZ contabilidad y análisis de costos página 8.

serán los mismos. Por ejemplo la renta de la bodega donde se guardan los artículos, seguros, maquinaria y equipo.

Los costos fijos se dividen a su vez en:

- **Costos fijos comprometidos:** son obligatorios dentro de la empresa, surgen de la posesión de instalaciones, equipo de transporte, de maquinaria y una organización básica, son compromisos obligatorios de los cuales la administración no tiene ningún tipo de posibilidad de control, dichos costos son los impuestos, salarios del personal, pólizas de seguros.
- **Costos fijos discrecionales:** son los aquellos costos a los que la dirección incurre para lograr los objetivos de la empresa. Son de vital importancia ya que juegan un papel importante a la hora de tomar decisiones dentro de la recesión económica que vivimos actualmente, e incluso son un punto clave para la reducción o eliminación de costos y gastos dentro de la empresa. Dichos costos son la publicidad, promoción, relaciones públicas, programas de capacitación de los empleados.
- b) **Costos variables:** son los que varían en forma directamente proporcional con las unidades producidas o vendidas; es decir, conforme aumenta la producción o las ventas, los costos variables aumentan en la misma proporción. Por ejemplo, la materia prima, puesto que entre más unidades se produzcan de un bien determinado, más materia prima se requiere, o caso contrario, entre menos unidades se produzcan, menos materia prima se requiere.
- c) **Costos mixtos, semivARIABLES o semifijos:** son los que tienen una parte fija y una variable en diferentes rangos de operación⁴⁶. La parte

⁴⁶ Contabilidad de costos de Juan García Colín página 12.

fija corresponde a un cargo mínimo al utilizar determinado servicio o artículo. Ejemplo, los costos de teléfono que incluyen una cuota fija (que es la renta) y una cuota variable como (llamadas a celulares), sueldos de los vendedores (y sus comisiones), luz, agua, gas.

5.- El momento en que se determinan.

- a) **Costos históricos:** son aquellos que se determinan con posterioridad a la conclusión del periodo de costos. En otras palabras es la obtención del costo del producto una vez finalizado el proceso productivo.
- b) **Costos predeterminados:** son aquellos costos que se determinan con anterioridad al periodo de costos o durante el transcurso del mismo. Es la obtención del costo del producto antes de que comience el proceso productivo y las empresas están obligadas a fundamentar sus precios sobre la base de estimaciones anticipadas de los costos. Mejor dicho realizar un presupuesto de costos.
- c) **Costo de oportunidad:** es cuando se tiene varias alternativas, y se toma la mejor que se cree en ese momento y se sacrifica las otras alternativas, que se renuncia al beneficio que ofrece el camino descartado.

Los sistemas de costos tradicionales consideraban el costo de la mano de obra directa como el principal elemento del costo de producción, porque anteriormente las empresas eran intensivas en mano de obra. Sin embargo, debido a la automatización de las fábricas y a la gran variedad de productos que se fabrican en cada una, la mano de obra directa pasó a un segundo término y ocupan su lugar los **gastos indirectos de fabricación**. En muchas empresas modernas, la mano de obra directa no es superior a

5% de los costos de manufactura, por lo cual se ha enfocado el estudio a los gastos indirectos de fabricación.

Los sistemas actuales de **costeo** basado en actividades (**costos ABC**) permiten determinar con precisión los costos indirectos que deben ser asignados a los productos o servicios. Mediante este nuevo enfoque de administración de costos es posible conocer correctamente los costos de los productos o servicios y realiza una buena toma de decisiones.⁴⁷

De acuerdo con 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** y la **eficacia** 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.⁴⁸

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 su función en que se asignan, es decir, serán divididos entre los de producción y aquellos que no son de producción.

47 MA. MAGDALENA ARREDONDO GONZÁLEZ contabilidad y análisis de costos página 9.

48 [http:// Hansen. Swlearning.com](http://Hansen.Swlearning.com) Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Capacidad de lograr lo que se desea o se espera. Administración de contabilidad de costos y control.

De igual forma los costos de producción identificados con las unidades vendidas se reconocen como expirados en el periodo dentro del estado de resultados y aquellos costos que se identifican 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 periodo y deben deducirse en el estado de resultados.

Entonces puedo decir, que los costos son una herramienta de suma importancia, para las PYMES industriales, siempre y cuando sean medidos y asignados los costos de acuerdo en las áreas que les corresponde y así las pymes podrán llevar un control en sus recursos, y tomar las decisiones correctas.

5.3. SISTEMAS DE COSTOS INDUSTRIALES.

Sistemas de costos industriales. Es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas que nos indican la forma en que los costos se cargan al producto manufacturado, el control de los inventarios y como se pueden determinar los valores de la producción.⁴⁹ Desde mi punto de vista un sistema de costos bien diseñado en las PYMES industriales ofrecerá la seguridad de que la información proporcionada a la gerencia o los dueños será un medio más eficaz para la toma de decisiones.

Una vez que conocemos el concepto de sistemas de costos, diremos que cada empresa debe diseñar, desarrollar e implementar su sistema de información de costos, de acuerdo con sus características operativas y necesidades de información, considerando tres aspectos importantes:⁵⁰

1. Las características de producción de la industria.
2. El método de costeo.

49 C.P. Raúl Cárdenas Nápoles, Contabilidad de costos I, página 36.

50 C.P. Juan García Colín, contabilidad de costos, página 117.

3. El momento en que se determinan los costos.

La información de costos es un material base para muchas decisiones de la gerencia o dueños de la empresa. Por ejemplo si continúa con la producción o comercialización de ciertos artículos, si el proceso es valuado de forma correcta, si el proveedor actual es el más conveniente, o si es necesario pedir financiamiento. En resumen el reto de las pymes industriales es gastar menos de lo que generan de utilidad, o prevenir para no endeudarse mucho. Claro está sí se logra implementar un adecuado sistema de costos en las pymes industriales, y así dichas empresas pueden llevar un control de sus operaciones y sobrevivir en el entorno económico.

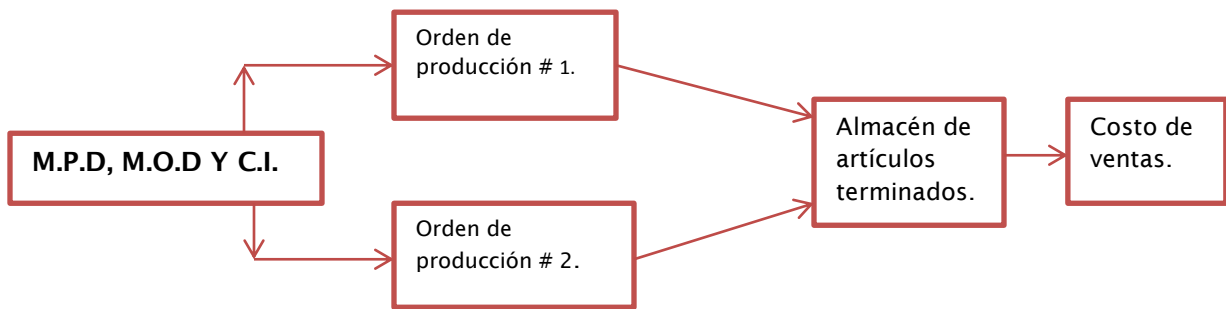
Clasificación según las características de producción de la industria.

Desde este punto de vista, la producción de cualquier industria asume dos aspectos diferentes: **El sistema de costos por órdenes de producción y por procesos.**⁵¹

Costeo por órdenes de producción se establece este sistema cuando la producción tiene un carácter interrumpido, lotificado, diversificado, que responda a órdenes de e instrucciones concretas y específicas de producir uno o varios artículos se requiere de la emisión de una orden de producción en la que se acumulan los tres elementos del costo de producción⁵². Se puede calcular fácilmente los costos unitarios de las órdenes únicamente dividimos los **costos totales de producción** que genera cada orden, entre el número de unidades producidas de cada orden. Ejemplo, los uniformes que utilizan las secretarías de la empresa. **Se muestra en la siguiente ilustración el costeo por órdenes.**

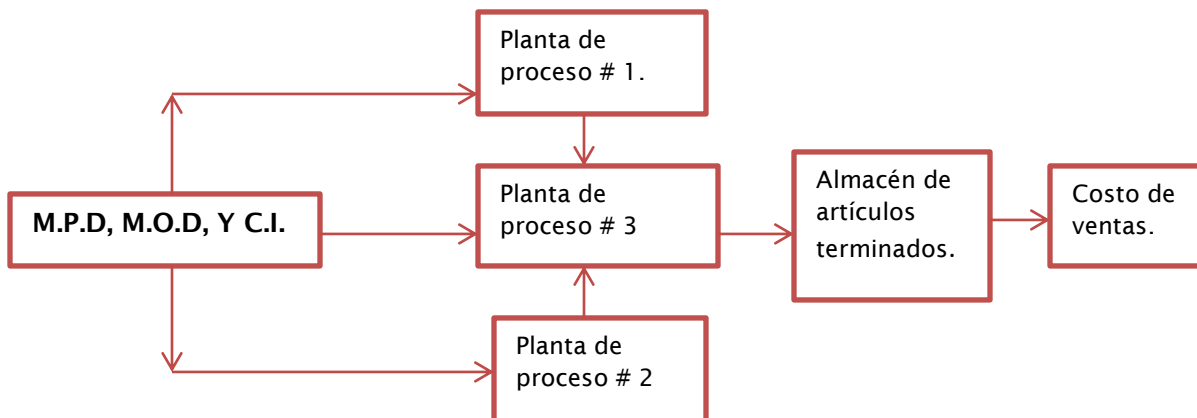
51 MA. MAGDALENA ARREDONDO GONZÁLEZ contabilidad y análisis de costos página 56.

52 C.P. Juan García Colín, contabilidad de costos, página 118.



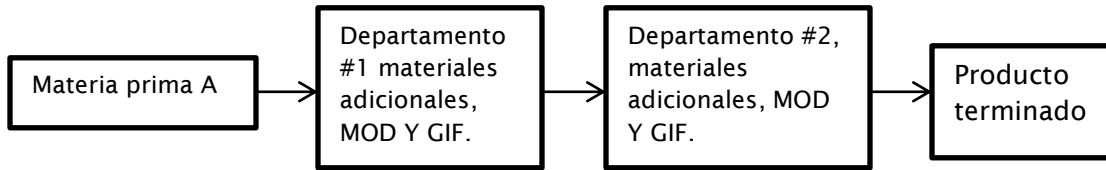
ESQUEM 15.- MUESTRA EL SISTEMA DE COSTEO POR ÓRDENES.

Sistema de costos por procesos se establece este sistema cuando la producción se desarrolla en forma continua sin interrumpirse. La manufactura se realiza en grande volúmenes de productos similares, utilizando producción en serie a través de una serie de etapas de producción llamados procesos. Los costos de producción se acumulan para un periodo específico por departamento, proceso o centro de costos. La asignación de costos a un departamento es sólo un paso intermedio, pues el objetivo último es determinar el costo unitario total de producción. **La siguiente ilustración se muestra el sistema de costos por procesos.**



ESQUEMA 16.- MUESTRA EL SISTEMA DE COSTOS POR PROCESOS.

Ejemplo, en una fábrica de perfumes al envasarlos se puede realizar varias operaciones como el llenado de los frascos, taparlos y empacarlos. La figura siguiente muestra el flujo de producción en un costeo por procesos.



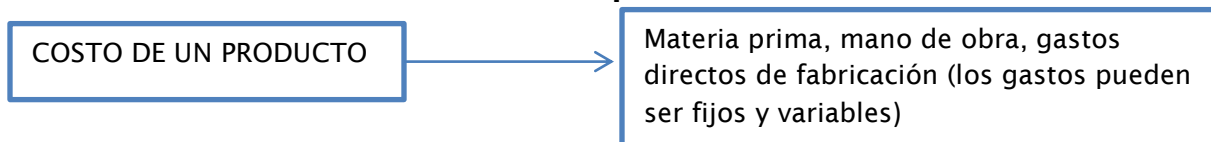
ESQUEMA 17.- MUESTRA EL FLUJO DE COSTEO DE PROCESO HASTA TENER EL ARTICULO.

5.4. CLASIFICACIÓN SEGÚN EL MÉTODO DE COSTEO.

Desde este punto de vista, los costos de producción pueden determinarse considerando todas aquellas erogaciones fabriles directas e indirectas, sin importar que tengan características fijas o variables en relación con el volumen de producción. Por lo tanto es el *costeo absorbente*.

5.4.1. El método de costeo absorbente, se consideran como elementos del costo de producción, M.P.D, M.O.D Y C.I., sin importar que dichos elementos tengan características fijas o variables en relación con el volumen de producción.

COSTEO ABSORBENTE formado por



ESQUEMA 18.- IDENTIFICA LOS COSTOS DEL PRODUCTO QUE FORMA EL COSTEO ABSORVENTE.

Sistema de costos históricos o reales: los costos se registran conforme se van incurriendo y puede determinarse con facilidad el costo de un producto.

¿Qué pasa si la gerencia requiere conocer los resultados de las operaciones durante un periodo? ¿Qué sucede si se quiere saber cuáles fueron las utilidades o pérdidas que se generaron?

En este caso, se tendrá que esperar a que el proceso se manufacture se terminé, para poder conocer cuáles fueron los costos en los que se incurrió.

En la práctica no es común del sistema de costos reales ya que no proporciona información oportuna y precisa sobre los costos incurridos.

Conocer las cantidades reales de materia prima directa y mano de obra directa utilizadas en la elaboración de un producto es relativamente sencillo; sin embargo, existe un problema cuando se quiere identificar los costos reales de los gastos indirectos de fabricación (GIF), ya que no tiene relación directa con el producto como es el caso de la materia prima directa y la mano de obra directa. Los GIF involucran los gastos que están relacionados indirectamente con el producto y que inciden en gran medida en la determinación del costo mismo. Tal es el caso de la depreciación de maquinaria, energía eléctrica, sueldo de supervisores, materiales indirectos, control de calidad o almacenamiento de productos.

¿Cómo se puede determinar qué parte de estos gastos debe ser asignado a cada unidad de producto?

Para solucionar este problema se **utilizan tasas** predeterminadas de gastos indirectos de fabricación (**GIF**) que son calculadas a partir de un **presupuesto** que se realiza al inicio del periodo de los gastos indirectos de fabricación y tomarlos como **base** de aplicación. Este **presupuesto** se determina en función a los gastos indirectos de fabricación incurridos en el

periodo anterior para aproximar la tasa real de **GIF** de final del año, a la tasa estimada de **GIF** del inicio del nuevo año.

Al combinar esta información *de costos reales o históricos* (M.P.D Y M.O.D) *y costos estándar (tasa predeterminada de GIF)*, estamos utilizando un **sistema de costeo normal o costeo tradicional**, los costos estándar se obtienen en base a experiencias pasadas, con ayuda de los departamentos involucrados en el proceso de producción.⁵³

GIF reales son los que se incurren verdadera o realmente durante un periodo contable, los cuales se registran conforme se incurre en estos costos, se carga a la cuenta de GIF reales de debido que son gastos que tienen naturaleza deudora.

GIF aplicados son los que se asignan o aplican a la producción conforme se presenta la actividad real de producción. Los GIF aplicados, cuando se asignan a la producción en proceso se tienen que registrar contablemente, realizando un cargo a la cuenta de producción en proceso y un abono a la cuenta de GIF aplicados, (esta cuenta tiene naturaleza acreedora).⁵⁴

5.5. ELEMENTOS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN.

Son los que se incurren para lograr que los productos manufacturados estén listos para su venta e incluyen:

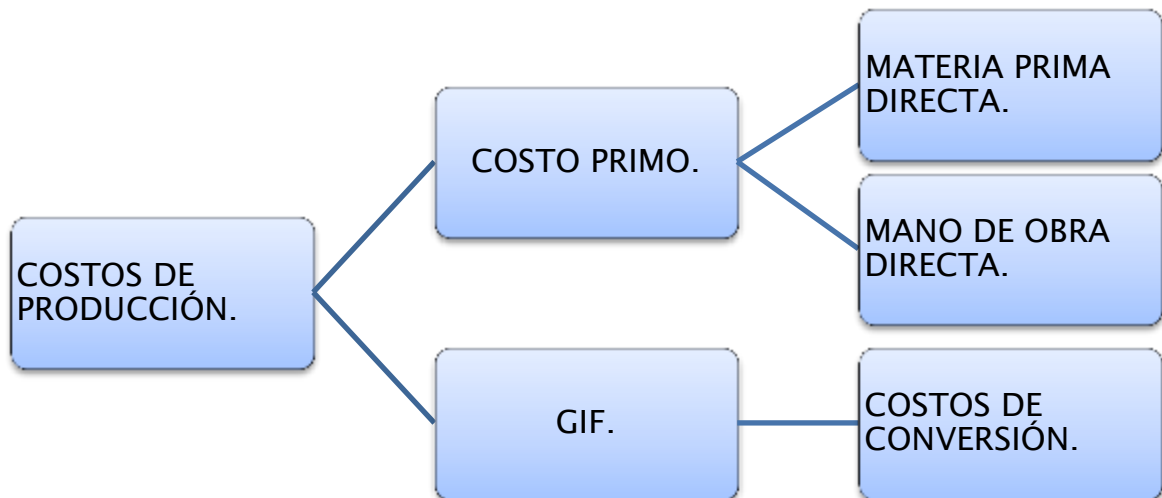
- a) Costos de materia prima directa.
- b) Costos de mano de obra directa.
- c) Costos indirectos gastos indirectos de fabricación.

Es importante mencionar que dentro de la clasificación de costos de producción podemos distinguir dos grupos:

53 MA. MAGDALENA ARREDONDO GONZÁLEZ contabilidad y análisis de costos páginas 12 y 13.

54 MA. MAGDALENA ARREDONDO GONZÁLEZ contabilidad y análisis de costos página 24.

1. **Costos primos:** son aquellos que están relacionados directamente en la fabricación del producto, de tal forma que aquí englobamos el costo de la materia prima directa y de la mano de obra directa.
2. **Costo de conversión:** son los que convierten la materia prima directa en producto terminado y abarca la mano de obra directa, porque los obreros ayudan a convertir la materia prima en producto terminado y los gastos indirectos de fabricación GIF, porque sin luz, agua, supervisores, depreciación de las maquinas, no se podría convertir la materia prima en producto terminado.



ESQUEMA 19.- IDENTIFICA LOS ELEMENTOS DE UNA PYME INDUSTRIAL.

Inventario de mercancía.

NIF C-4 INVENTARIOS.

Nos dice que el costo de inventarios debe comprender todos los costos de compra y producción en que se haya incurrido para darles su ubicación y

condición actual. Así como los elementos que lo integran el costo de producción de los artículos son: *materia prima y/o materiales directos, mono de obra directa y gastos indirectos de producción*.⁵⁵

5.6. RUBROS DE LOS INVENTARIOS.

Las materias primas y los materiales son artículos que se transforman para elaborar bienes de consumo u otros artículos que se convertirán en productos terminados o en componentes de productos de una entidad manufacturera.

Producción en proceso de fabricación y la necesidad de preparar información a ciertas fechas, contablemente debe efectuarse un corte de operaciones y, por tanto, los artículos que aún no estén terminados constituyen el inventario de producción en proceso y deben valuarse en proporción a los diferentes grados de avance que se tenga en cada uno de los elementos que forman su costo.

Artículos terminados este rubro comprende aquellos artículos destinados a su venta dentro del curso normal de las operaciones de la entidad y el importe reconocido debe ser el costo de producción tratándose de industria.

Ahora bien, una empresa manufacturera compra materia prima con el objeto de procesarla y convertirla en producto terminado para posteriormente ponerla en venta; sin embargo, es evidente que una empresa manufacturera debe tener tres cuentas de inventario.

1. Inventario de materias primas.
2. Inventario de productos en proceso.
3. Inventario de producción terminada.

5.6.1. Métodos de valuación de inventarios.

55 Normas de Información Financiera C-4. INVENTARIOS P. 44.1.1, 44.3.2, 44.7.1, 44.7.2 Y 44.7.3.

Aspectos generales la determinación del costo de los inventarios debe hacerse sobre la base de alguno de los siguientes **métodos de valuación: costo de adquisición, costo estándar o método de detallista**; en el caso del método de costo estándar, siempre y cuando los resultados de su aplicación se aproximen al costo real.

1. **Costo de adquisición** es el importe pagado de efectivo o equivalentes por un activo o servicio al momento de su adquisición.
2. **Costo estándar** se determina anticipadamente y en esta determinación se toman en consideración los niveles normales de utilización de materia prima, materiales, mano de obra y gastos de fabricación y la eficiencia y la utilización de la capacidad de producción instalada.
3. **Detallista** los inventarios se valúan a los precios de venta de los artículos que los integran deducidos del correspondiente margen de utilidad bruta. Debe entenderse el importe del precio de venta asignado a un artículo disminuido de su costo de adquisición. El porcentaje de margen de utilidad bruta se determina dividiendo la utilidad bruta entre el precio de venta.⁵⁶ Ejemplo, las tiendas departamentales, los almacenes de ropa o de descuento entre otros, son los que utilizan generalmente este método.

El rubro de inventarios lo constituyen los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, los cuales deben cuantificarse en términos monetarios. **Para poder valorar su costo y hacer su manejo más sencillo existen las siguientes fórmulas de asignación de costo:**⁵⁷

1. **Costos identificados** debe asignarse utilizando la identificación específica de sus costos individuales. Un ejemplo de este tipo de

56 NIF C-4 INVENTARIOS PARRAFOS, 44.8.1, 44.8.2, 44.8.3 Y 44.8.4.

57 NIF C-4 INVENTARIOS PARRAFO, 46.1.2.1, 46.1.3 y 46.1.4

costo son las joyas, esmeraldas, de oro, plata o por las piedra diferentes, cada joya es única por sus atributos, lo que implica que a cada uno le corresponderá un costo diferente.

2. **Costos promedios** se determina sobre la base de dividir el importe acumulado de las erogaciones aplicables entre el número de artículos adquiridos o producidos.
3. **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; por lo que las existencias al finalizar cada ejercicio quedan reconocidas a los últimos precios de adquisición o de producción.

Inventario de materias primas: para determinar la cantidad de materias primas utilizadas o requeridas por el departamento de producción, bastará con realizar la siguiente operación.

MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS	
(+)	INVENTARIO INICIAL DE MATERIAS PRIMAS.
(+)	COMPRAS NETAN DE MATERIAS PRIMAS.
(=)	MATERIAS PRIMAS DISPONIBLES.
(-)	INVENTARIO FINAL DE MATERAS PRIMAS.
(=)	MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS O REQUERIDAS PARA LA PRODUCCIÓN.

CUADRO 7.- MUESTRA LA OPERACIÓN PARA DETERMINAR LA CANTIDAD DE M.P QUE UTILIZE O SE REQUIERA EN UNA AREAS DE PRODUCCIÓN.

Inventario de producto en proceso las compañías manufactureras pueden llegar a tener almacenados productos parcialmente terminados y al final del ciclo contable, los productos deben contabilizarse y clasificarse como **inventario de productos en proceso** que afectará tanto al **estado de resultados** (dentro del costo de ventas) como el **balance general** (dentro de los activos circulantes).

El inventario de productos en proceso: estará integrado por la materia prima directa, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación que fueron asignados a la producción en el periodo.

COSTO DE LA MANUFACTURA	
(+)	MATERIA PRIMA DIRECTA
(+)	MANO DE OBRA DIRECTA
(+)	GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.
(=)	COSTO DE MANUFACTURA.

CUADRO 8.- IDENTIFICA LOS ELEMENTOS DEL COSTO DE LA MANUFACTURA.

Inventario de productos terminados: es la última clasificación de inventarios y lo constituye los productos que ya se terminaron pero que todavía no han sido vendidos.

5.7. ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTA.

Inventario inicial de materia prima directa.	}	Todo esta parte del estado, corresponde el costo de la producción.		
(+) Compras netas de MPD.				
(=) Materia prima directa disponible.				
(-) Inventario Final de materia prima directa.				
(=) Materia prima directa utilizada o requerida.				
(+) Mano de Obra Directa.				
(+) Gastos Indirectos de Fabricación. (GIF)				
(=) Costo de la manufactura.				
(+) Inventario Inicial de Producto en Proceso.				
(=) Total de costos en proceso.				
(-) Inventario Final de Productos en Proceso.				
(=) Costo de Producción.			}	En esta área corresponde el costo de ventas o costo de lo vendido.
(+) Inventario Inicial de Producto Terminado.				
(=) Costo de la Mercancía Disponible para la venta.				
(-) Inventario Final de Producto terminado				
(=) Costo de Ventas o Costo de lo Vendido.				

CUADRO 9.- IDENTIFICA LOS RUBROS QUE TIENE UN ESTADO DE PRODUCCION Y DE VENTA.

Sistema de acumulación de costos. No basta conocer sólo los tipos de inventarios que existen en una empresa manufacturera. También es necesario conocer los sistemas de acumulación de costos que están relacionados con estos inventarios, donde presenta la base de la primera parte para suministrar información del costo de la producción terminada y de los artículos vendidos, desde un panorama general de todo el movimiento fabril durante un periodo de costos.

Para llevar a cabo esta acumulación de costos en una empresa industrial tenemos que observar y mantener un conjunto de procedimientos, técnicas y registros contables denominado **inventarios perpetuos**, que se aplica a las cuentas de: almacén en materias primas, producción en proceso y almacén de artículos terminados. Cabe recordar que una ventaja del sistema de inventarios perpetuos es conocer en cualquier momento el valor del inventario final, sin necesidad de practicar inventarios físicos. En consecuencia, no es necesario cerrar la planta fabril para determinar los inventarios finales puesto que existe una cuenta que controla las existencias (almacén de materias primas, producción en proceso y almacén de artículos terminados).

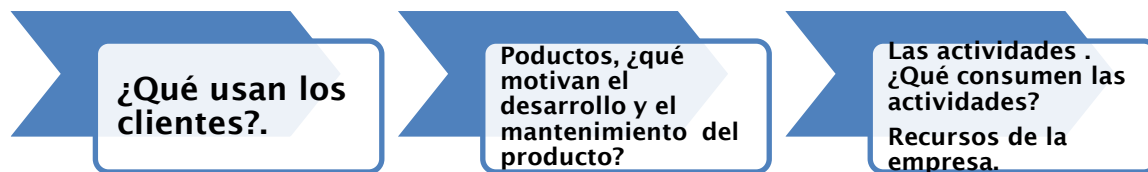
5.8. ABM (ACTIVITY BASED MANAGEMENT).

Administración basada en actividades: es una herramienta de la administración que involucra el análisis de datos que proporciona el **costeo basado en actividades (ABC)** con la finalidad de estimular el mejoramiento continuo, satisfacer al cliente y mejorar la rentabilidad.

Una de las soluciones de análisis principales del ABM (Activity Based Management) la analítica de costos basado en la Metodología ABC es una herramienta de gestión que permite conocer la rentabilidad de los servicios, productos y clientes de una compañía, así como la medición y conocimiento de las actividades realizadas dentro de la cadena de valor de

la empresa y de los recursos (gastos por naturaleza que consumen dichas actividades.)

Esta metodología parte de la lógica de que el servir a nuestros clientes demanda una serie de actividades de nuestra compañía, que son diferentes en función del tipo de cliente, del producto que le estamos ofreciendo. La realización de estas actividades consumen el costo de nuestros recursos internos (salarios, edificios, luz, viajes etc.)



ESQUEMA 20.- IDENTIFICA EL PROCESO PARA SATISFACER A LOS CLIENTES.

Una de las principales ventajas del ABM es que en vez de clasificar los costos por centro de costo y naturaleza contable, da una visión de lo que nos están costando las diferentes actividades de nuestra compañía y nos permite conocer el por qué y para que se ha gastado el dinero, proporcionándonos información de lo que nos cuesta por ejemplo, atender las reclamaciones de nuestros clientes, servir pedidos, o realizar nuestras campañas de marketing. **ABM**, además, nos proporciona información del costo y por lo tanto de la rentabilidad de las diferentes dimensiones importantes para nuestro negocio: zona geográfica, canal de venta, clientes y producto.

El ABM es una herramienta clave para todos los sistemas ya que nos permite conocer la estrategia de costos y analiza cómo se generan los costos y los ingresos de una empresa entre los diversos productos que

produce, es una fuente importante de indicadores estratégicos para la toma de decisiones.⁵⁸

Yo opino que actualmente el mercado económico de las PYMES industriales está en continuos cambios y movimientos. Esto implica que la práctica de **ABM** deben adaptarlo, ya no es tiempo de resistirse a los cambios que se necesitan para enfrentar cualquier imprevisto y así evolucionaran junto a estas tendencias para dar respuestas a las nuevas necesidades surgidas a los directivos o dueños de las pymes industriales mexicanas, y ser el soporte principal sobre la que basen sus decisiones estratégicas.

5.9. COSTOS BASADOS EN ACTIVIDADES O COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES.

El costeo basado en actividades es una metodología que permite realizar un costeo estratégico de actividades, procesos, productos, clientes, canales de distribución, familias de producto, distribuidoras, sucursales, regionales de venta, o cualquier segmento de negocios que se desea medir. La metodología se basa en qué, a través de drivers o inductores de costos, se hace la asignación de los costos a los diferentes productos, canales o clientes, en función a consumos de recursos y a la demanda de actividades que cada uno de los segmentos tiene. De esta forma el costeo se hace mucho más preciso y orientado a responder las preguntas de negocio importantes como:

- ¿Cuáles son los productos más rentables y cuáles hacen perder dinero?
- ¿Qué clientes agregan valor a la compañía y cuáles lo destruyen?
- ¿Qué productos son rentables en cada región de venta?

Un costeo estratégico permite tomar acciones de reducción de costos, de asignación correcta de recursos con un enfoque hacia obtener rentabilidad

58 <http://www.sas.com>

en la organización. Adicionalmente un costeo estratégico permite identificar indicadores financieros y no financieros que permiten hacer una mejor gestión del negocio, como son: el costo por entrega del producto, o número de cajas entregadas por visita, o bien el número de solicitudes de los ejecutivos de ventas etc.

¿Cuál es la diferencia entre el costo tradicional y el costo ABC?

Los costos juegan un papel muy importante en empresas de producción, debido a que permiten obtener información para la toma de decisiones y contribuyen al logro de los objetivos establecidos por las organizaciones en su ámbito de rentabilidad y crecimiento.

Debido a la automatización y la tecnología así como a la fuerte competencia de los mercados, surge la necesidad de cambiar los sistemas existentes de los costos, desarrollándose nuevos enfoques que permiten a las empresas no solo la reducción de los costos sino también el lograr ventajas competitivas, uno de estos es el costo basado en actividades (ABC).

¿Qué es un sistema de costo tradicional?

Este costo lo podemos llamar.

- a) **Costo absorbente:** el costo de transformación está integrado por material directo, mano de obra directa y gastos indirectos fijos y variables de producción; es decir, son costos que tratan de absorber dentro de un costo unitario de los productos la mayor cantidad de gastos que sea posible.

Es el más usado para fines externos e incluso para la toma de decisiones en la mayoría de las pymes industriales. Este costo carga todos los costos a la producción excepto aquellos aplicables a ventas, costos generales y administrativos. Además del costo de los artículos manufacturados incluye

factores de depreciación, arrendamientos, seguros, impuestos a la propiedad y otros directos y gastos indirectos de fabricación variable.

Que es el costo basado en actividades.

Los objetivos del costo basado en actividades son: conocer el costo de los productos en base a las actividades realizadas, rastrear los costos indirectos, repartir estos costos indirectos a los productos que los originan, vigilar los costos de los productos en de asignarlos de manera arbitraria, la identificación de áreas de mejoría y de reducción de costos al conocer la interpretación de los productos con las actividades, proveer certeza acerca de la información de costos a los administradores para la toma de decisiones. La fijación del precio competitivo del producto, identificación de prioridades y la mezcla de productos.

El sistema de ABC analiza las actividades de los departamentos indirectos (de soporte) dentro de una organización para calcular el costo de los productos terminados y analiza las actividades porque reconoce dos **vertientes**:

La primera; no son los productos sino **las actividades** las que causan los costos, y en **segundo**, son los productos los que consumen las actividades. Así es como se ligan los costos con los productos, es decir por medio de las actividades, las cuales se originan de los primeros y consumidas por los segundos.

El método ABC, utiliza, **cost drivers o inductores**, son medidas del número de actividades envueltos en una actividad principal en particular, los productos bajo volumen normalmente causan actividades por unidad de producción que los productos de alto volumen y los procesos de manufactura complejos tienen más actividades que los procesos más simples. Por lo tanto si los costos son causados por el número de

actividades, las asignaciones basadas en volumen, asignaran demasiados costos a productos de poca complejidad.

El **objetivo del ABC**, es la asignación de costos en forma más racional para mejorar la integridad del costo de los productos, combinando la teoría del costo absorbente con la del costo variable.

Para implementar el costo basado en actividades se tiene que realizar los siguientes pasos:

1. Definir y clasificar los recursos incurridos en el periodo para posteriormente asignarlos a las actividades.
2. Definir la vinculación entre recursos y actividades.
3. Definir actividades de apoyo, como causa de para genera productos.
4. Desarrollar los costos de las actividades que les corresponde.

Al definir las actividades y establecer vínculos, ayuda a los gerentes a o los dueños a evaluar los costos de las estrategias y reducir los mismos. Un **sistema ABC** destaca la distribución directa y el rastreo de las bases, aprovechando la relación **causa y efecto**. **La capacidad de un sistema ABC es proporcionar elementos estratégicos de juicio para el mejoramiento de procesos, es de suma importancia y este debe considerarse, desde el punto de vista contable.**

Entonces ¿cuál es la diferencia del costeo tradicional y el costeo ABC?

Se muestra en el siguiente cuadro lo que se encontró:

COSTO TRADICIONAL	COSTO ABC
Utiliza medidas relacionadas con el volumen, tal como la mano de obra, como único elemento para asignar los costos a los productos.	Utiliza la jerarquía de las actividades como base para realizar la asignación y además utiliza generadores de costos que están o no relacionados con el volumen.

Este se basa en las unidades producidas para calcular las tasas designación de los gastos indirectos.	Utiliza diferentes bases en función de las actividades relacionadas con dichos costos indirectos.
Solo utilizan los costos del producto.	Se concentra en los recursos de las actividades que originan esos recursos.
La asignación de gastos indirectos se lleva a cabo en dos etapas: primero son asignados a una unidad organizacional ya sea la planta o algún departamento y segundo a los productos.	Primero se lleva a cabo la asignación a las actividades y después a los productos.
Utiliza bases generales como unidades producidas o bien horas maquina sin tener en cuenta la relación causa y efecto.	Usa tanto el criterio de asignación con base en unidades como el de los generadores de costos a través de causa y efecto para llevar a cabo su asignación.

CUADRO 10.- MUESTRA LA DIFERENCIA DEL COSTEO TRADICIONAL Y COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES.

5.10. ANTECEDENTES DE LA FILOSOFIA JUSTO A TIEMPO.

El justo a Tiempo ganó importancia mundial en los años 70, pero algo de su filosofía fue el comienzo de 1900 en los Estados Unidos. Henry Ford utilizó el concepto de Justo a Tiempo al racionalizar sus ideas de ensambles móviles para fabricar automóviles. Por ejemplo, para eliminar el desperdicio utilizó la parte inferior de los cajones de empaque de los asientos como tablero de piso de carro.

Aunque los elementos de Justo a Tiempo estaban siendo utilizados por la industria japonesa desde inicios de 1930, numerosos investigadores coinciden en apuntar que los inicios de Justo a Tiempo surgen en las funciones de los japoneses. El exceso de capacidad de los fabricantes de acero permitía entregas muy rápidas a los constructores de barcos. Dichos constructores aprovecharon la situación haciendo que sus proveedores suministraran en menores cantidades con mayor frecuencia, con lo que se conseguí reducir sustancialmente los inventarios de materia prima. Este tipo de suministro (justo cuando se necesita) se extendió a otras empresas, que empezaron a exigir a sus proveedores entregas justo a tiempo, a la vez que aplicaban esta forma de trabajar en sus operaciones internas. Asimismo, en los astilleros japoneses también se introdujeron técnicas de calidad total y sistemas de reducción de tiempos de cambio, en particular en las grandes prensas, lo que constituiría el origen de buena parte de las técnicas Justo a Tiempo actuales.

Aunque ya había otras compañías en Japón que aplicaban conceptos y técnicas que luego se conocieron con el nombre genérico de Justo a Tiempo, el sistema de producción de Toyota se mostró como uno de los sistemas de producción Justo a Tiempo más avanzados, con ideas muy innovadoras sobre la producción en la industria respectiva.

¿Qué es Justo A Tiempo?

Es un conjunto integrado de actividades, diseñado para lograr un alto volumen de producción, utilizando inventarios mínimos de materia prima, trabajando en proceso y productos terminados.

El sistema Justo a Tiempo se basa en la lógica de que nada se producirá hasta cuando se necesite.

Los principales objetivos del Justo a Tiempo son:

1. Atacar las causa de los principales problemas.

2. Eliminar despilfarros.
3. Buscar la simplicidad.
4. Diseñar sistemas para identificar problemas.⁵⁹

La filosofía del JAT industrial es la eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución, y apoyo a la fabricación (actividades de la administración, supervisión) entonces yo opino que las PYMES industriales deben implementar esta filosofía, para que sus costos de producción disminuyan y en las áreas que no tengan espacios vacíos, eliminen las partes ociosas del tiempo. En un negocio de manufactura, hace hincapié en poner bajo control el proceso de producción y mantener ese control a fin de poder ejecutar el primer plan sin necesidad de trazar otros nuevos. Esta filosofía se convierte en un medio poderoso para mejorar la producción.

El **JIT** es un método racional de producción que elimina los elementos innecesarios con el fin de aumentar el beneficio mediante la reducción de costos. Su idea básica radica en producir en todas las fases del proceso de producción lo que se necesita en el momento adecuado y en la cantidad requerida en cada caso. El JAT realiza los 5 ceros.

1. Cero defectos.
2. Cero averías.
3. Cero stocks.
4. Cero plazos.
5. Cero burocracias.

Entre las ventajas del Justo a Tiempo tenemos:

- Acortamiento del tiempo de entrega.
- Reducción del tiempo dedicado a trabajos de no procesamiento.
- Inventario reducido.

⁵⁹ www.tuobra.unam.mx.

- Mejor equilibrio entre diferentes procesos.
- Aclaración de problemas.

Yo opino que hoy en día, las pymes industriales mexicanas deben implementar el JAT en su proceso productivo para conseguir la excelencia en la industria manufacturera que se basa en la eliminación continua de todo lo que implique desperdicio, que lo podemos entender todo aquello que no añade valor al producto. Esto se consigue llevando el material exacto al lugar necesario en el momento exacto (ni antes ni después).

5.11. PRESUPUESTO ES LA HERRAMIENTA QUE UNA EMPRESA REQUIERE PARA PLANEAR SUS OBJETIVOS YA SEA DE CORTO O LARGO PLAZO.

¿Qué es el presupuesto?

Es la cuantificación de los planes futuros de acción propuestos por la dirección de la organización.

Un presupuesto maestro es el principal presupuesto de tu empresa, es decir, la culminación de todo proceso de planeación y, por lo tanto, comprende todas las áreas de tu negocio. Como son ventas, producción, compras etc. Por eso se llama maestro, este presupuesto que comprende todos los gastos está compuesto de otros dos presupuestos, que son más pequeños el **presupuesto de operación** y el **presupuesto financiero**.

El presupuesto de operación se compone a su vez de otros presupuestos más pequeños. El primero es el presupuesto de ventas y es donde prevés cuánto esperas vender. Con base en ello, sabrás cuánto debes producir y cuánto te va a costar hacerlo. Tendrás que ver entonces que materia prima necesitas, cuánto de mano de obra utilizaras y de costos

indirectos de producción, cuánto te va a costar todo eso. Una vez que ya se sabe cuánto se necesita, se planea lo que se va a producir.⁶⁰

Presupuesto de la producción se detalla el número de unidades que debe producir una empresa manufacturera para hacer frente a las ventas presupuestadas de producción se fundamenta en el pronóstico de ventas. Al elaborar el presupuesto de producción se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:⁶¹

1. La capacidad instalada de la empresa.
2. La capacidad financiera.
3. La facilidad para conseguir los insumos, los equipos y la mano de obra requerida para desarrollar la producción.
4. Las políticas de inventarios de la empresa.

El presupuesto, lo deben realizar en todas las áreas de la empresa, debe ser entendido como una herramienta dentro del proceso de planificar la producción. Que corresponde a los objetivos estratégicos, las metas que son los objetivos a nivel táctico y el nivel operativo.

Esquema del presupuesto que se debe realizar.

⁶⁰ www.enprendepyme.net/

⁶¹ www.slideshare.net/



ESQUEMA 21.- REPRESENTA QUE TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA DEBEN ESTAR INVOLUCRADAS, PARA LA REALIZACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Importancia del presupuesto de producción, la producción se debe planificar de tal forma que mantenga un nivel de eficiencia constante, con el fin de evitar las oscilaciones en el uso de los recursos materiales técnicos y humanos que se necesitan para llevar a cabo la producción.

Relación con la estrategia:

- Forman parte de la planificación estratégica, porque es precisamente la forma de evaluar la estrategia formulada.
- Muestran la manera en que se utilizarán los recursos para poner en práctica la estrategia.
- El presupuesto ayuda a los gerentes a implementar la estrategia.

5.12. CONTROL INTERNO EN LAS PYMES INDUSTRIALES MEXICANAS.

En todas las empresas mexicanas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y

cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización. Como lo mencione anteriormente en las PYMES, no cuentan con el control interno adecuado debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, de una organización adecuada y falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa.

El control interno es una parte importante que debe quedar claro en las empresas y todos deben tener presente para una adecuada operación sin riesgos, por ello es necesario explicar en qué consiste el control interno, cuales son los objetivos del mismo y como adecuarlo de manera efectiva a las PYMES industriales.

Entre los objetivos del control interno tenemos:

- ❖ Proteger los activos de la empresa, evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- ❖ Obtener información correcta y confiable, así como los medios para comprobarla.
- ❖ Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.
- ❖ Promover la eficiencia de las operaciones; y
- ❖ Lograr la adhesión a las políticas de la dirección de la empresa.

Entre los elementos de un buen sistema de control interno se tiene:

- Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autorización y la responsabilidad.
- Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contable sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.

- Unos procedimientos eficaces con los que se debe llevar a cabo el plan proyectado.
- Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

Control Interno como un sistema de organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta, estructurados como un todo. El CI comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa.

Todos los objetivos del control interno tienen como base fundamental proteger a la empresa de cualquier anomalía que pudiera existir, en activos, pasivos y en general en la exactitud de los registros de la información financiera. Si las PYMES cuentan con un adecuado control interno en sus operaciones es menor riesgo de fraude, además de que el control interno ayuda a conocer la situación de la misma, si existen deudas con los proveedores que ya se tengan que pagar, si los cliente ya saldaron sus cuentas y el dinero se encuentra en la cuenta de bancos o alguna inversión, por mencionar algunos ejemplos.

5.12.1. Estructura Básica del Control Interno.

El control consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma, cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el Control Interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también denominada sistema) de Control Interno se requiere de los siguientes componentes:

El ambiente o entorno de control: Marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa.

“El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo”. El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

Evolución de los riesgos: las organizaciones de todos los tamaños se enfrentan a un sinnúmero de riesgos desde fuentes internas y externas. La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de aquellos que se relacionan con el logro de los objetivos, formando una base para determinar la forma en que deben controlarlos. Aunque tomar riesgos prudentes es necesario para crecer, la administración debe identificarlos y analizarlos, cuantificar su magnitud, y promover su probabilidad y sus posibles consecuencias.

La evolución del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección o dueños anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Sistemas de información: la contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera, necesaria para que los usuarios tomen decisiones, estas decisiones se tomarán adecuadamente cuando la información financiera posea determinantes características: útil y confiable por lo tanto el **auditor interno** usará la información financiera en el trabajo que realiza.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan indispensable para la empresa. Debe estar integrada la información en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas.

Procedimientos de control: están constituidos por las prácticas y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable que establece la administración, para proporcionar seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad. El hecho de que existan políticas y procedimientos de control no necesariamente significa que estos operan de manera eficiente.

Las actividades del control deben existir en todas las empresas, en todos los niveles y en todas las funciones. Tales como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades del control se clasifican en: controles preventivos, detección, correctivos, manuales o de usuario, informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección.

Control preventivo: son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

Control de detección: tiene como la finalidad de descubrir los errores o desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones no hubieran sido detectadas por los procedimientos del control preventivo.

Vigilancia: los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

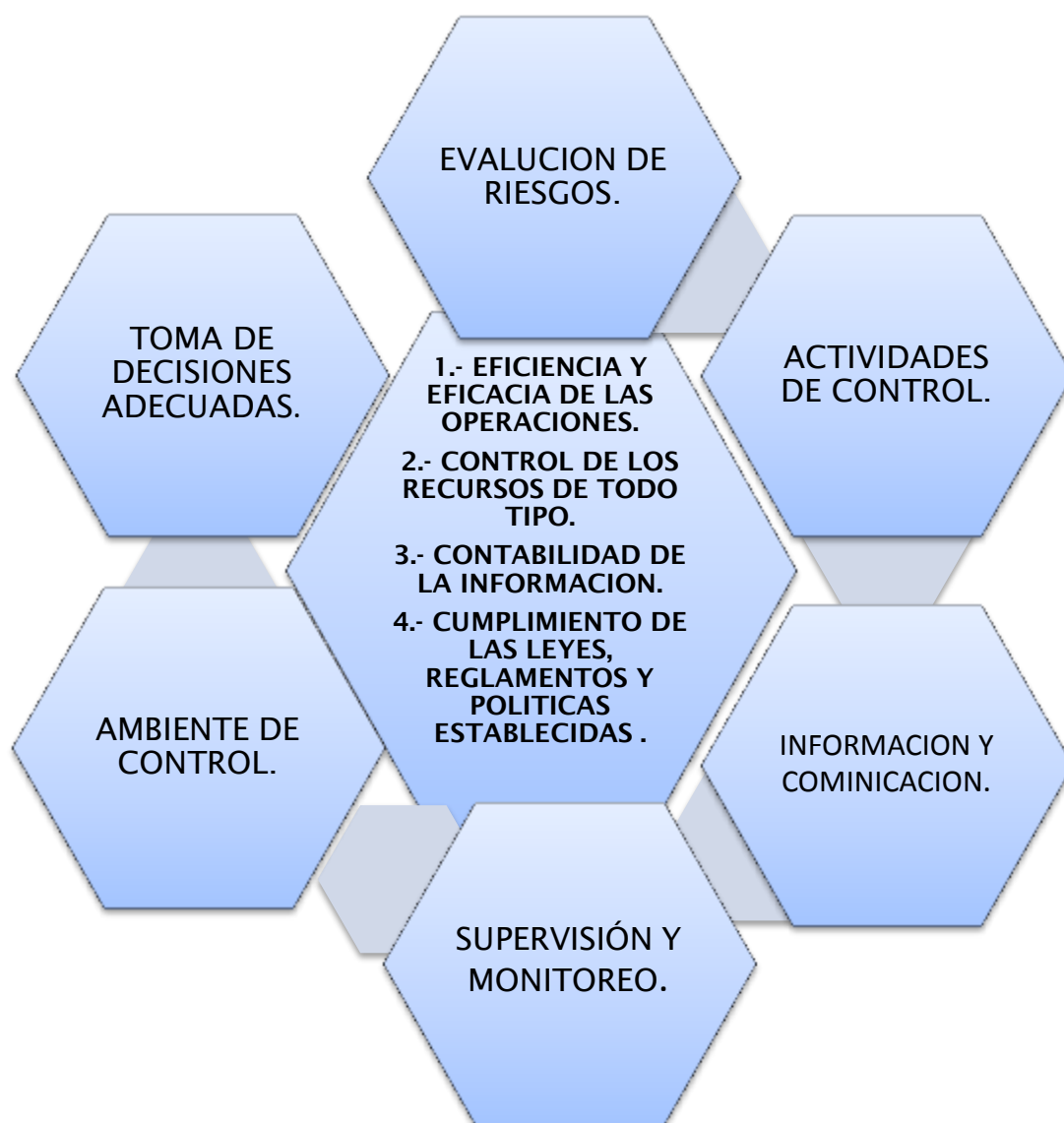
Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de la dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, estos controles que a su vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección

de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

A continuación se muestra la visualización gráfica del segmento del control interno en la empresa:



ESQUEMA 22.- MUESTRA LOS ELEMENTOS QUE DEBEN TENER LAS PYMES INDUSTRIALES EN EL CONTROL INTERNO.

Control Interno Contable: con este control se busca la protección de los activos de la empresa, donde además se pretende obtener información financiera veraz, confiable y oportuna. Este control se efectúa de acuerdo a las autorizaciones generales o específicas de la administración. Este tipo de control comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que están relacionados con la confiabilidad de los estados financieros, al igual debe de incluir controles tales como los sistemas de autorización y aprobación, separación de deberes e informes de contabilidad, aquellos relativos a operaciones o a la custodia de activos.⁶²

Ejemplo: la exigencia de una persona cuyas funciones envuelven el control de dinero no deba participar también en los registros contables. Otro caso, el requisito de que los cheques, órdenes de compra y demás documentos estén pre numerados. Es importante tomar en cuenta que no exista una línea que separa un control de otro, pueden llegar a confundirse. Lo esencial es saber que ambos controles son funciones de la administración.

Es necesario que la administración verifique continuamente las transacciones, tanto financieras como contables, para lograr un adecuado control interno. Además que a través de la revisión del mismo en las PYMES, podemos conocer como esta desde el punto de vista organizacional y desde el punto de vista financiero, para ver y tomar decisiones sobre que otras actividades se pueden llevar a cabo para mejorarlo y reforzar los aspectos que se encuentran descuidados. Un buen control interno en las PYMES Mexicanas puede ser una ventaja competitiva sobre las demás.

La auditoría Interna forma parte del Control Interno, y tiene como uno de sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de dicho control interno.

62 www.itson.mx/pacioli.

CAPITULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

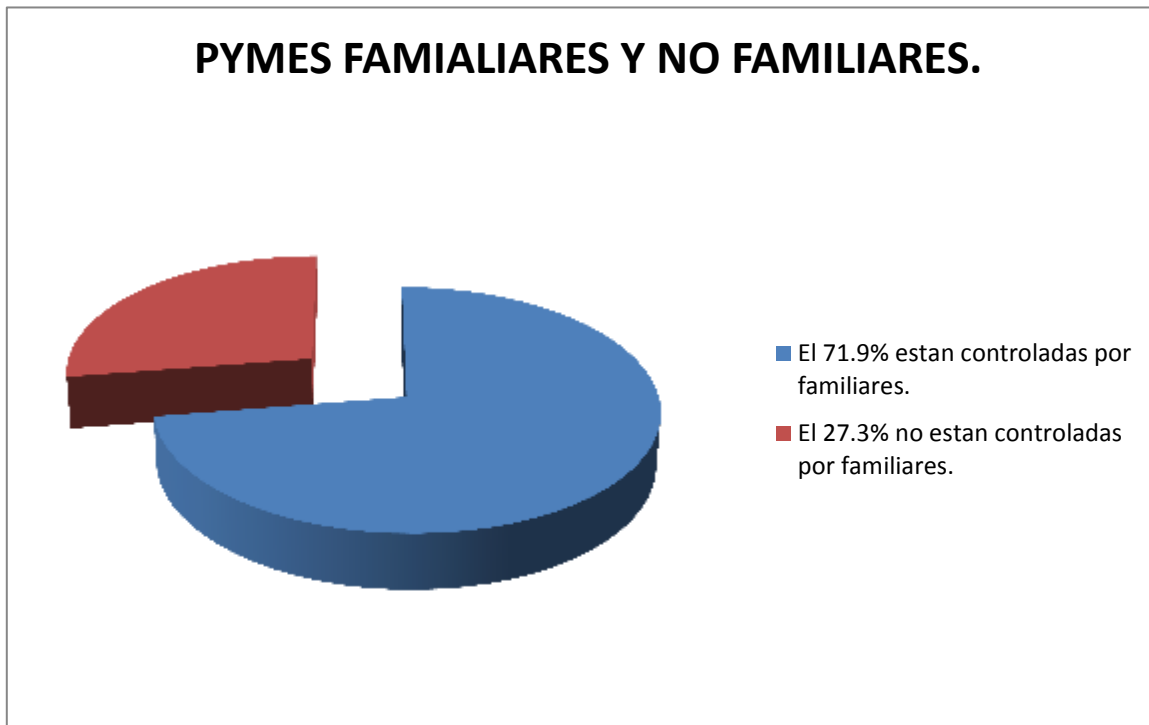
6.1. Encuesta realizada en abril de 2010, a 128 empresas manufactureras en Puebla (México).

Para realizar el estudio empírico se obtuvo una muestra representativa de la estructura empresarial de la PYME industrial en Puebla, México. La población fue de 1219 pymes del sector manufacturero con más de 10 trabajadores. Este dato procede del directorio empresarial del sector industrial, sistemas de información (SIEM) del municipio de Puebla, México. Los Sujetos de estudio, en este caso fueron los gerentes de las empresas y los datos se recolectaron a través de la técnica de encuestas personales.

Finalmente se entrevistaron a 128 empresas manufactureras **en abril de 2010. Para cambiar los modelos y técnicas de contabilidad de costos.** La selección fue aleatoria, el error muestra es de 8.2. La muestra se segmentó en función del tamaño, y se realizó un test de control en el proceso de la encuesta.

En el apartado se expone las características generales de las empresas que configuran la muestra. Así, el 45.3% del total de las pymes encuestadas son pequeñas (tienen menos de 50 empleados). Y 54.70% son medianas (tienen menos de 50 a 250 trabajadores). En cuanto al sector industrial que pertenece, se observa que predominan Las textiles, las cuales representan el 30.5%, las de alimentación el 12.5%, al igual que las de plástico y sus derivados. El control de la empresa es familiar del 71.9% de los que no son

empresas familiares son del 27.3%.



GRÁFICA 1.- REPRESENTA EL NIVEL DE PYMES MANUFACTURERAS DE LAS QUE SON CONTROLADAS POR FAMILIARES Y LAS QUE NO.

Los modelos o sistemas de contabilidad de costos más adoptados son los tradicionales, destacando con el 41.4% de empresa que utilizan, siendo en orden de importancia el 39.8% que utiliza el costo estándar y el 28.9% utilizan el costo total.

Modelo o técnica de costos	sí	No, pero está siendo instalada.	No, pero lo estamos considerando.	No	No la conozco.	TOTAL.
Costos estándar.	39.8	1.6	2.3	50.8	5.5	100%
Costo total.	28.9	1.6	4.7	60.1	4.7	100%
Costos	8.6	2.3	7.0	64.8	17.3	100%

(ABC).						
JIT	12.5	3.1	12.5	62.5	9.4	100%
ABM	12.5	2.3	7.8	68.0	9.4	100%
Tecnología de producción.	12.5	2.3	9.4	63.3	12.5	100%
Gestión estratégica de costos	16.4	o	10.9	62.5	10.2	100%

TABLA 1.- REPRESENTA EL PORCENTAJE DE LAS PYMES QUE UTILIZAN LOS COSTOS, DE LA ENCUESTA QUE SE REALIZO.

Las barreras que se perciben en la adopción de un sistema de contabilidad de costos en las PYMES industriales mexicanas son las siguientes.

1. La recolección de datos causa trabajo extra.
2. El análisis de datos y reportes de información causa trabajo extra.
3. Incrementa el trabajo de supervisores de producción.
4. Deficiencia en el software de computadora.
5. Resistencia al cambio dentro de la organización.
6. Dificultad en identificar a los generadores del costo.
7. Conservadorismo del director.
8. Falta de actualización de conocimientos en técnicas vigentes de los directivos.
9. Faltan especialistas en costos en el interior de la empresa.⁶³

6.2. Primer Cuestionario que se realizó entre los meses de julio a septiembre de 2008 de 420 pymes en el Estado de Hidalgo (México).

En recolección de datos participaron profesores del Instituto de Ciencias Económicas Administrativas (ICEA), como parte de los trabajos realizados

⁶³ www.uaa.mx/ INVESTIGACIÓN Y CIENCIA ABRIL DE 2010.

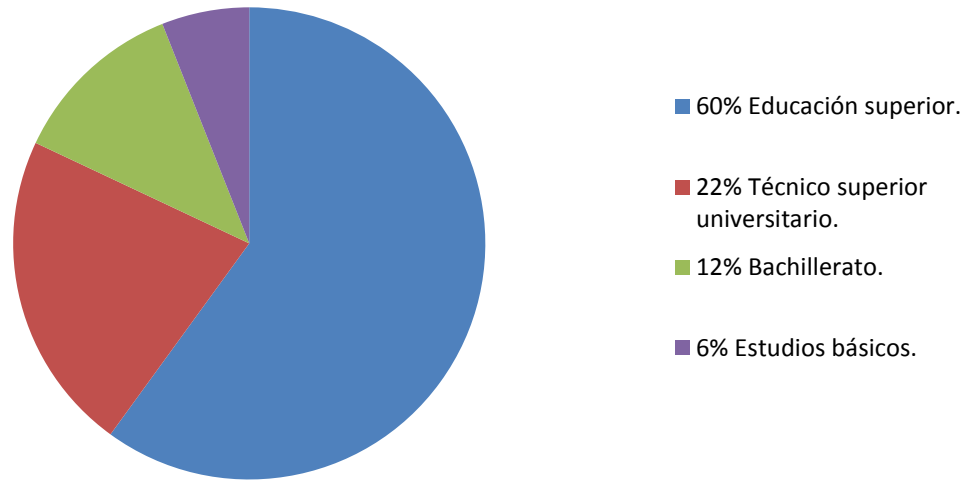
por una red de investigación entre las siguientes universidades: Autónoma del Estado de Hidalgo (México) y las universidades de Cantabria, Murcia Politécnica de Cartagena. Esta participación, a través de la respuesta a un cuestionario que **se aplicó entre los meses de julio a septiembre de 2008**, ha sido de gran importancia para el desarrollo del estado y del país, al contribuir a generar nuevos conocimientos que impulsan el mejoramiento empresarial y académico

La muestra que se extrajo de la población fue de 420 PYMES. Con el propósito de lograr mayor comprensión de los datos que aparecen en las encuestas los resultados se resumen por medio de un análisis estadístico cuyos principales resultados son los siguientes:⁶⁴

En cuanto a la formación del gerente, los resultados muestran que el 60% de los directivos de las PYMES cuentan con educación superior; 22% con nivel de técnico superior universitario; 12% con bachillerato; y únicamente el 6% de los encuestados tienen educación básica. Adicionalmente, se realizaron otros análisis estadísticos donde no se halló relación significativa entre la formación y experiencia del gerente y el éxito competitivo. Aquí se nota claramente que el perfil de los empleados en las PYMES, no son adecuadas y por lo tanto, que la parte de Recurso Humanos o en la organización les falta tomar muy en serio en esta área, para que tengan mayor beneficio en las tareas que cada uno le compete.

64 [HTTP://www.uaeh.edu.mx/investigación/icea/](http://www.uaeh.edu.mx/investigación/icea/). Primera encuesta.

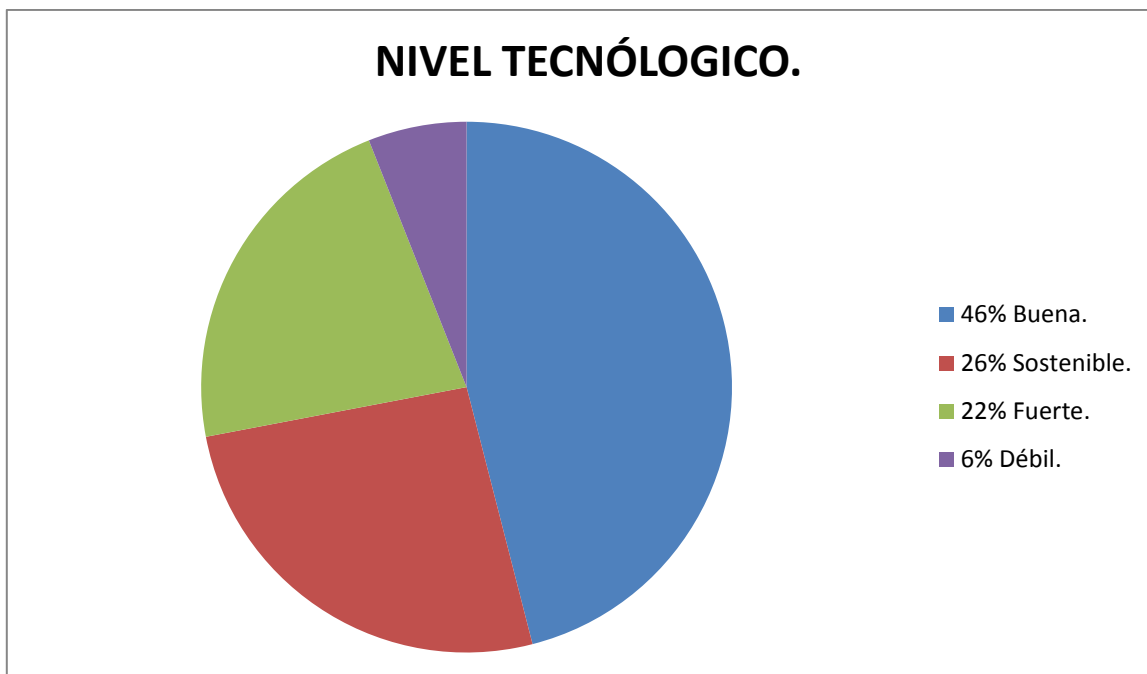
NIVEL DE ESTUDIOS DEL DIRECTOR GENERAL / GERENTE.



GRÁFICA 1.- REPRESENTA EL PORCENTAJE DEL NIVEL DE ESTUDIOS QUE TIENEN LOS GERENTES QUE DIREGEN A LAS PYMES.

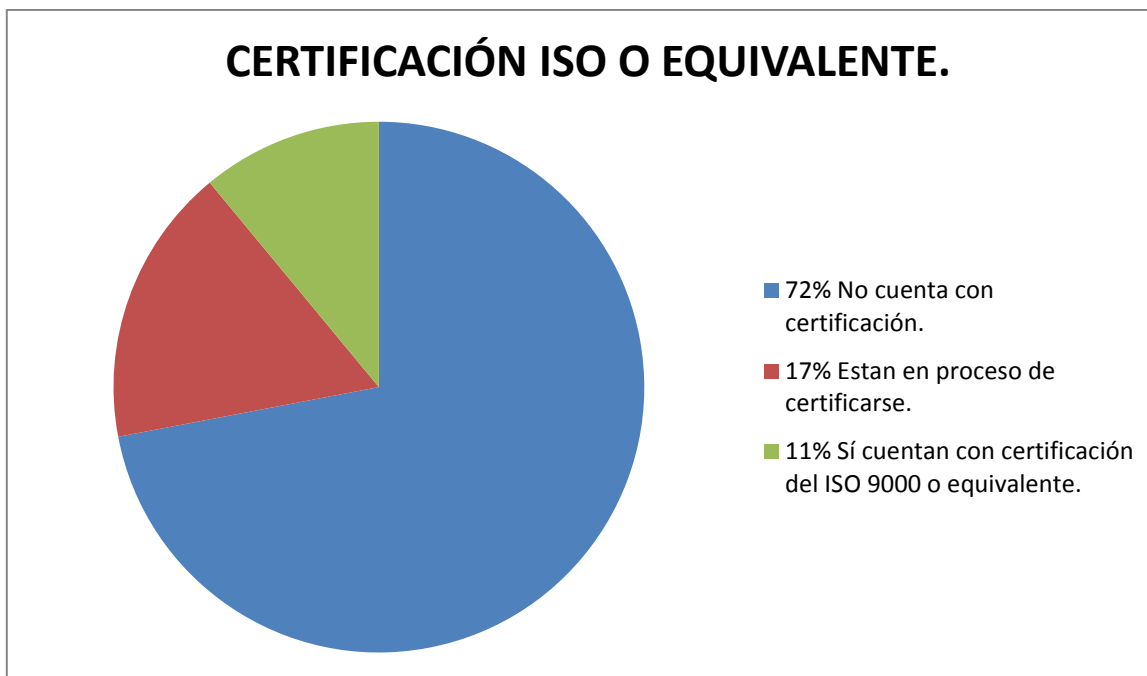
En cuanto a la planeación tecnológica de las PYMES, se puede observar que 46% de las empresas de la muestra considera que tiene un nivel tecnológico bueno, 26% sostenible, el 22% fuerte, mientras que únicamente el 6% opinó que su nivel tecnológico el débil. Al profundizar en el análisis estadístico se encontró, que las empresas más exitosas tienen un nivel tecnológico superior (86% de las empresas con una posición tecnológica fuerte tiene un rendimiento superior en relación al 14% que tienen una posición tecnológica débil). Por otra parte, las empresas con alto rendimiento le dan mayor importancia a la innovación en productos, procesos de gestión. Esta evidencia le da el estímulo a la creatividad y la eficacia.

Tecnología e innovación.



GRÁFICA 2.- REPRESENTA EL PORCENTAJE DEL NIVEL DE TECNOLOGIA QUE TIENEN LAS PYMES.

Respecto de la certificación de calidad, con ISO 9000 o equivalente, se encontró que el 72% las empresas de la muestra no cuentan con certificación. Las PYMES que se encuentran en proceso de certificación representan el 17% y únicamente el 11% se han certificado a través del ISO 9000 o equivalente. Con base en lo anterior y por medio de análisis adicionales, no se encontró evidencia positiva entre la certificación de calidad y la competitividad de las PYMES. Sin embargo, otros estudios han concluido que la calidad de factor determinante para el éxito y para el éxito y la competitividad de las empresas y la certificación como un medio para lograrlo puede representar un requisito deseable.



GRÁFICA 3.- REPRESENTA EL PORCENTAJE QUE LAS PYMES CUENTAN CON CERTIFICACIÓN Y LAS QUE AUN NO.

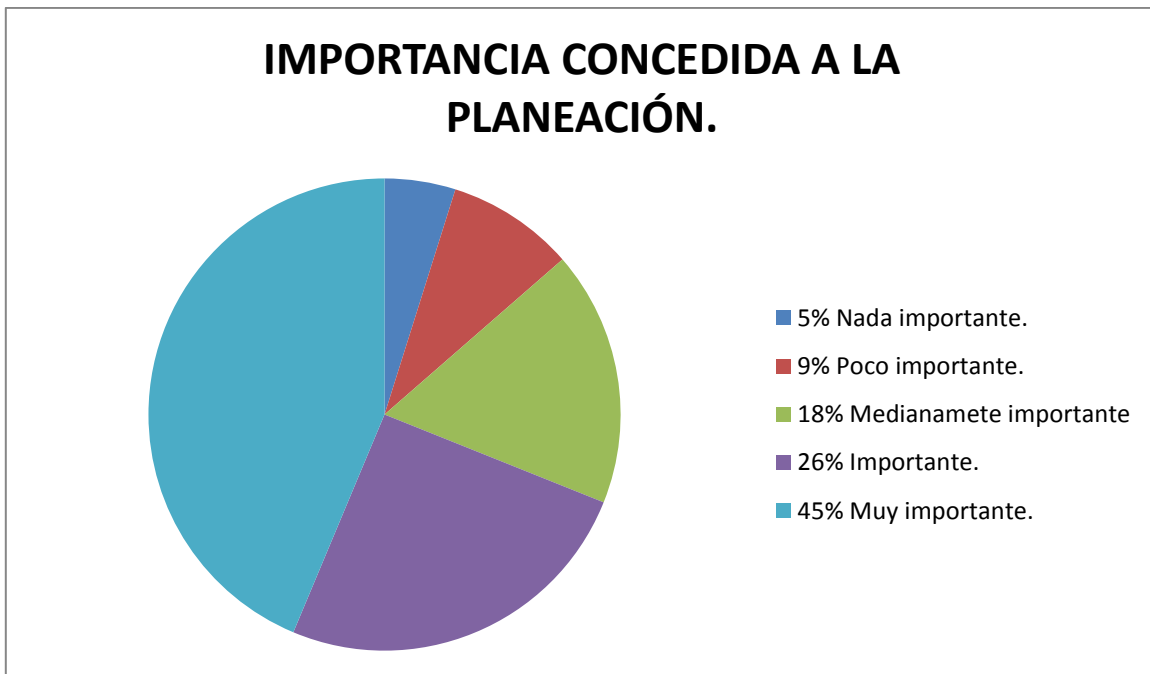
6.3. Segundo Cuestionario que se aplicó entre los meses de noviembre 2008 a febrero de 2009 a 130 PYMES industriales en Hidalgo (México).

El proceso de investigación requiere la participación de las empresas aportando sus conocimientos y experiencias en los temas investigados. Esta participación, **a través de la respuesta a un cuestionario que se aplicó entre los meses de noviembre 2008 a febrero de 2009**, ha sido de gran importancia para el desarrollo del estado de Hidalgo (México) y del país, al contribuir a generar nuevos conocimientos que impulsan el mejoramiento empresarial y académico. Lo que en estos tiempos de incertidumbre, constituyen un fundamento seguro para el desarrollo económico y social de nuestro país. Creemos que el trabajo conjunto entre empresa, gobierno y universidad puede crear sinergias para el fortalecimiento individual y colectivo de dichas organizaciones.

Principales resultados.⁶⁵

Con el propósito de lograr mayor comprensión de los datos que aparecen en las encuestas aplicadas a 130 PYMES industriales,⁶⁶ los resultados se resumen por medio de un análisis estadístico cuyos principales resultados son los siguientes:

Importancia de la planeación, los resultados muestran que el 42% de los gerentes consideran que la planeación es una actividad muy importante y que las PYMES que le concedieron mayor importancia a la planeación, obtuvieron un rendimiento superior.



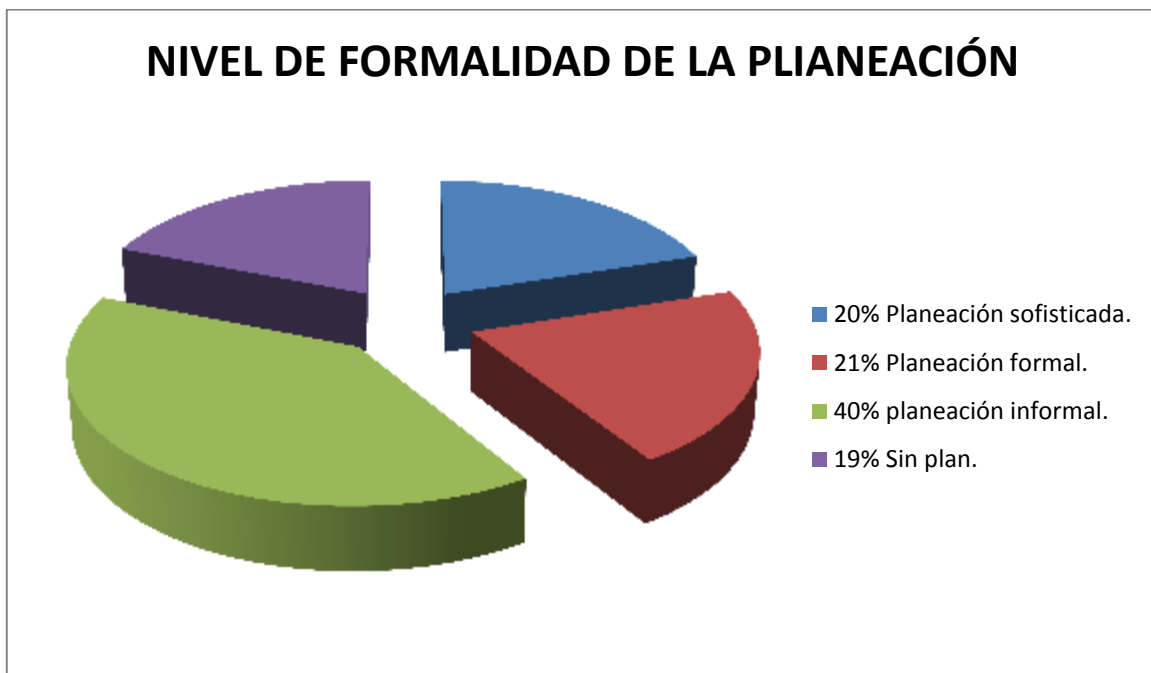
GRÁFICA 1.- REPRESENTA EL PORCENTAJE DE LA IMPORTANCIA QUE LE DAN LA PLANEACIÓN LAS PYMES INDUSTRIALES MEXICANAS.

65 [HTTP://www.uaeh.edu.mx/investigación/icea/](http://www.uaeh.edu.mx/investigación/icea/). SEGUNDA ENCUESTA.

66 <http://www.uaeh.edu.mx/investigación>. Segunda encuesta.

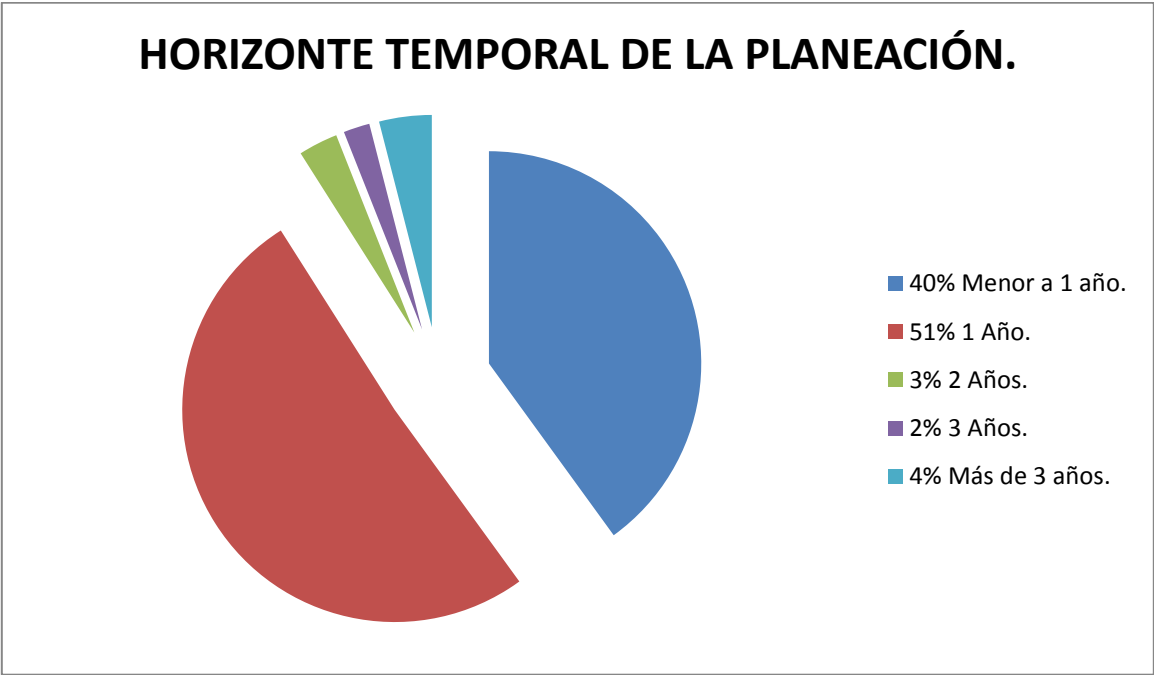
En el estudio realizado, la planeación se dividió en cuatro niveles: sofisticada, formal, informal y sin plan. El criterio utilizado se basó en (1) si el plan se encontraba por escrito; y (2) si cumplía los requisitos de una planeación formal. Los resultados muestran que solo el 20% de las PYMES industriales tienen una planeación sofisticada y el 21% cuenta con una planeación formal. Sin embargo, casi el 20% no planea y el 40% lo hace de manera informal, es decir, no tiene un plan por escrito. Al analizar un análisis más profundo de los datos, los resultados sugieren que puede existir mayor probabilidad de mejorar el rendimiento de la empresa mediante la aplicación de un proceso formal de planeación, que a través de un proceso emergente e informal. También se encontró que las empresas que tienen una planeación sofisticada tienen mayor que las que planean de manera informal o no formal.

FORMALIDAD DE LA PLANEACIÓN.



GRÁFICA 2.- REPRESENTA EL PORCENTAJE DEL NIVEL DE FORMALIDAD QUE LE DAN A LAS PYMES INDUSTRIALES MEXICANAS.

El horizonte temporal se refiere al periodo de tiempo al que se proyecta la planeación. Los resultados obtenidos muestran que el 51% de las PYMES industriales planea a 1 año, 40% menor a un año, el 4% más de 3 años y el 2% a 3 años. Este resultado puede ser indicativo de una tendencia a corto plazo (operativa), más que una tendencia estratégica (de largo plazo). En algunos análisis adicionales, se puede observar que las empresas que tiene un horizonte temporal más amplio (más de 1 año), obtuvieron un rendimiento superior. Este resultado sugiere, que el horizonte temporal de largo plazo supone algunas ventajas sobre la planeación a corto plazo, entre las que se pueden destacar la identificación de necesidades en una fase temprana y mejorar el nivel de rendimiento de la empresa. Sin embargo autores afirman que en la actualidad el horizonte temporal es un concepto relativo, que puede variar de una empresa a otra dependiendo de una serie de factores como el sector y el ciclo del negocio.



GRAFICA 3.- REPRESENTA EL PORCENTAJE DE PLANEACIÓN OPERACIONAL DE LAS PYMES INDUSTRIALES MEXICANAS.

6.3.1. Uso de herramientas estratégicas y de gestión contable y financiera.

En cuanto a la utilización de herramientas estratégicas, se encontró que las herramientas más utilizadas son:

- a) El análisis de recursos y capacidades de la empresa, con el 12%;
- b) El análisis de Fuerzas, Oportunidades y Debilidades y Amenazas (FODA), también con el 12% ; y
- c) El análisis de recursos humanos el 10%.

Los resultados del análisis muestran que las pymes que utilizan en mayor medida estos instrumentos tienen una planeación estratégica más formales. Por otra parte, los análisis estadísticos adicionales mostraron que las PYMES que utilizan en mayor medida herramientas estratégicas y de gestión contable y financiera obtuvieron un rendimiento superior en relación con las empresas de la muestra que no las utilizaron. Estos resultados robustecen otros estudios que han encontrado que las empresas que emplean herramientas estratégicos experimentaron un efecto positivo y significativo entre la formalidad de la planeación, mayor eficacia en su ejecución y un rendimiento superior. Sin embargo, se aprecia un uso limitado de estas herramientas, particularmente las que se relacionan con aspectos estratégicos.



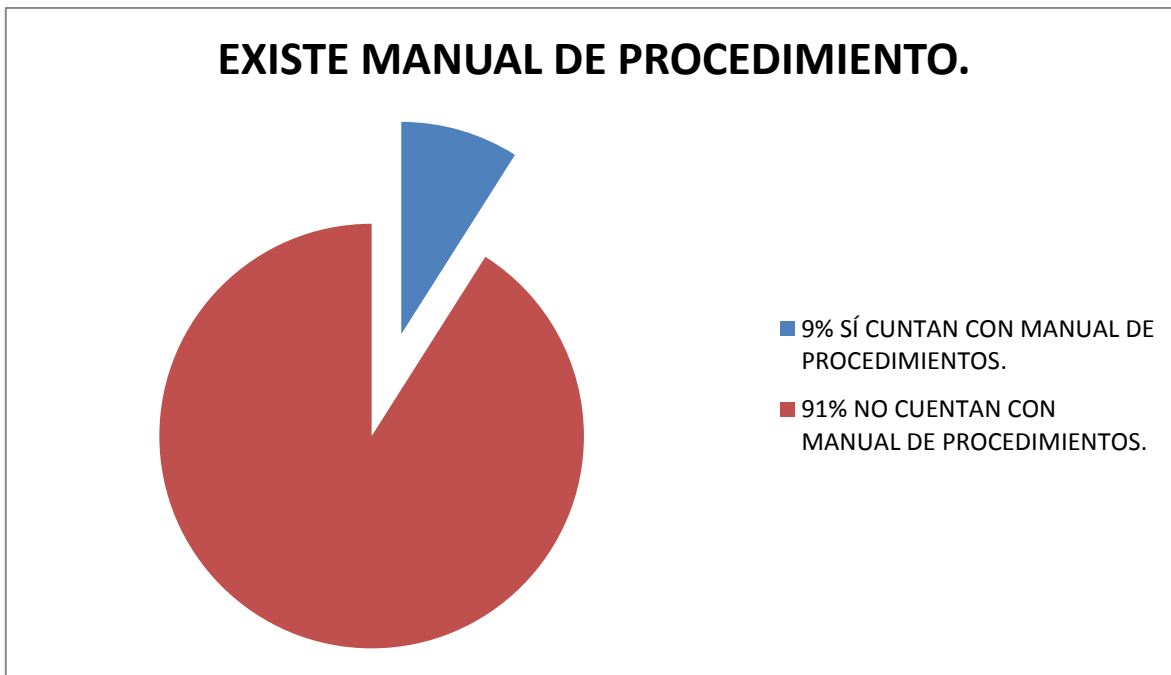
GRÁFICA 4.- REPRESENTA EL PORCENTAJE DE LAS HERREMIENTAS ESTRATEGICAS QUE UTILIZAN LAS PYMES INDUSTRIALES MEXICANAS.

6.4. La muestra utilizada está compuesta por 90 pymes en 2008, de la Colonia del Valle, en la Delegación Benito Juárez del Distrito Federal. La población fue clasificada con base a tres criterios: ubicación, rama de actividad y tamaño.⁶⁷

1. El manual de procedimientos se ha vuelto un proceso mecanizado, que se da a conocer a través de la comunicación verbal, lo que puede

⁶⁷ www.siege.df.gob.mx

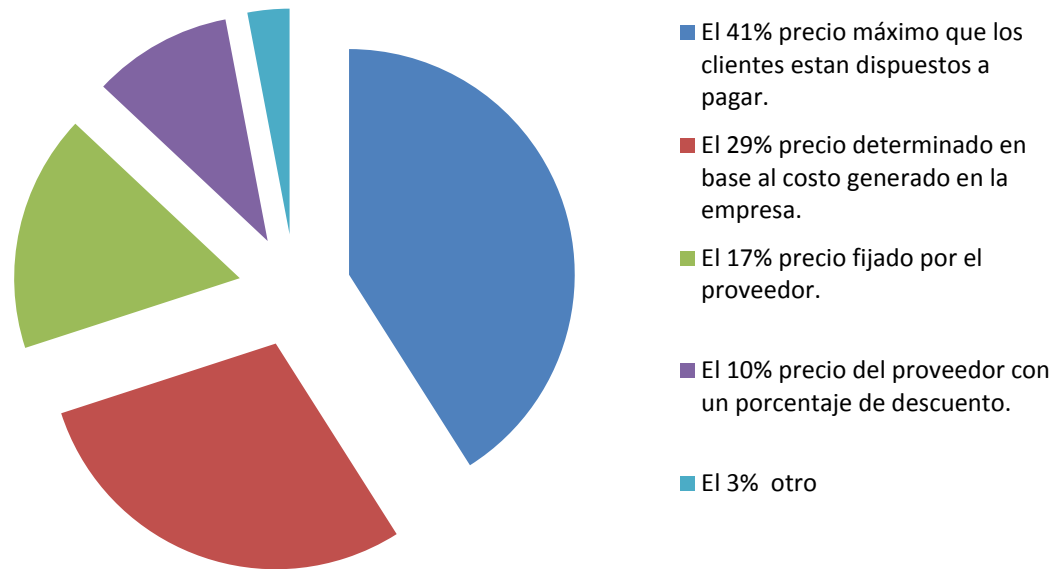
convertirse en una complicación dado que interviene el juicio de quien lo da a conocer y la interpretación de quién lo escucha, el hacerlo por escrito no es de importancia para los fundadores de dichos negocios dando por resultado que el 91% de los negocios encuestados operan sin manual.



GRAFICA 1.- REPRESENTA EL PORCENTAJE DE LOS NEGOCIOS QUE CUENTAN CON MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y LOS QUE NO.

2. La falta de un sistema adecuado de **costos**, es común, un problema de las 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, 17% precio fijado por el proveedor, 29% precio determinado en base al costo generado en la empresa, el 10% precio del proveedor con porcentaje de descuento, y el 3% otro.

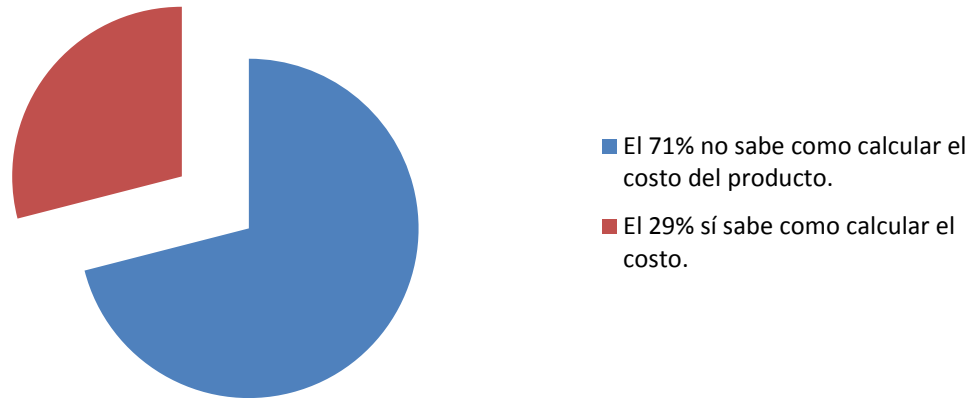
¿CÓMO DETERMINA EL PRECIO DE VENTA DE SUS MERCANCIAS?



GRÁFICA 2.- REPRESENTA EL PORCENTAJE DE CÓMO DETERMINAN LAS PYMES EL PRECIO DE VENTA DE SUS PRODUCTOS.

3. El 74% de los dueños de las empresas encuestadas no conocen a ciencia cierta el precio de sus productos.
4. El 71% no sabe cómo calcular el costo del producto que genera a la empresa, y el 29% sí sabe.

¿SABE COMO CALCULAR EL COSTO DE SUS PRODUCTOS?



GRAFICA 3.- REPRESENTA EL PORCENTAJE DEL NIVEL DE LAS PYMES QUE PUEDEN CALCULAR EL COSTO DE SUS PRODUCTOS Y DE LOS QUE NO SABEN COMO CALCUR EL COSTO.

El control interno para los empresarios es un factor de importancia, aunque en algunas ocasiones no han sabido cómo implementar medidas de seguridad, para la guarda y custodia de todos los activos de sus empresa, tan solo el 51% de los encuestados cuentan con algunos procedimientos de control tales como: arqueo y cortes de cajas, inventarios periódicos y en muy pocos casos se encontraron documentos tales como órdenes de compra o vales de salida de almacén.

6.5. Fracasan el 75% de las PYMES en los primeros 5 años.

MÉXICO, D.F. 13 de junio de 2013. Juan Carlos Cruz Vargas. El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) dio a conocer que 75% de las pequeñas empresas deja de existir durante los primeros cinco años de vida, y que muy pocas pueden dar el paso para convertirse en medianas o compañías de crecimiento acelerado, elemento que en otros países ha sido clave de progreso.

Por ello, la cúpula empresarial se pronunció por una política industrial de avanzada que termine con los rezagos estructurales en los que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en México.

En su mensaje semanal, el organismo cúpula de la iniciativa privada aseguró que “las Pymes siguen enfrentando condiciones altamente desfavorables en aspectos bien identificados”.

La Consejo Coordinador Empresarial precisó que la mayoría opera en situaciones precarias: sin apoyos ni solidez en su planeación y gestión.

El organismo presidido por Gerardo Gutiérrez Candiani señaló que los obstáculos de mayor peso para el desarrollo empresarial subsisten luego de casi 20 años de programas para Pymes que no han rendido resultados contundentes, así como décadas de irregularidades e inconsistencias en la política industrial.

Entre los principales retos que enfrentan destacan las distorsiones en mercados, exceso de trámites, falta de acceso a crédito, tanto para capital de trabajo como para invertir, corrupción de autoridades, inseguridad pública, regulaciones excesivas para la capacidad administrativa de un pequeño negocio, obligaciones, costos fiscales y laborales complejos, además de restrictivos.⁶⁸

68 www.proces.com.mx/SECRETARIA DE ECONOMIA. 13-JUNIO-2013.

6.6. APORTACIONES.

Debido a la amplia participación del dirigente propietario en la gestión, dirección y operación de las PYMES, es necesario que las PYMES industriales mexicanas se encuentren convencidas de los beneficios prácticos de la planeación estratégica. El nivel de planeación se relaciona directamente con la orientación que el propietario dirigente pretenda darle a la empresa, de tal forma que, si se orienta al desarrollo y crecimiento de las PYMES industriales mexicanas la planeación será una herramienta muy útil para los objetivos planteados, de lo contrario no le concederá tanta importancia. Los beneficios de la planeación se pueden ver reflejados en la eficacia en la toma de decisiones y el rendimiento; el incremento en ventas y utilidades; la innovación y el nivel tecnológico; y la permanencia en el mercado. Las PYMES industriales mexicanas que no planean ponen en riesgo su competitividad al carecer de una medida para el control de la gestión, peligrosa visión a corto plazo y falta de una guía de acción de objetivos a largo plazo. Estos seis puntos son importantes para las pymes industriales mexicanas en cuanto a la planeación estratégica.

1. Promover el pensamiento estratégico entre los directores, gerentes o dueños de las PYMES industriales a través de las cámaras y asociaciones que apoyan a este tipo de empresas, con el propósito de fortalecer sus procesos de planeación.
2. Elevar el nivel de formalidad de la planeación de un plan por escrito considerando dentro de su contenido: ***misión, visión y objetivos***; así como sus análisis internos y externos; formulación de estrategias; y control estratégico.
3. Elevar el uso de herramientas estratégicas y de herramientas de gestión contables y financieras que faciliten la elaboración, ejecución y control de la

planeación. El número de herramientas que se pueden utilizar depende de las necesidades particulares de cada empresa. No obstante, es necesario conocer diversas herramientas para determinar si se adaptan a sus necesidades. Se sugiere el uso de indicadores de gestión, específicamente, la herramienta conocida cuadro de mando integral.

4. Promover la formulación de la planeación estratégica de costos en las pymes, ya que lo vimos en el desarrollo de la investigación que forman parte importante para la toma de decisiones en cualquier empresa, así como también la cadena de valor y por supuesto las estrategias que deben planear como medio para anticiparse a los imprevistos y para mejorar el control y de sus recursos, para el logro de sus objetivos.
5. Implementar procesos que permitan la innovación en los productos, procesos productivos y la gestión de la organización, a través del involucramiento de todo el personal que participa en la empresa, especialmente aquellos quienes la dirigen. Adicionalmente se puede buscar capacitación, asesoría y dirección para llevar a cabo dichos procesos de innovación.
6. Elevar el nivel tecnológico de la PYME industrial, la tecnología representa uno de los problemas más serios en este tipo de empresas, porque generalmente no se invierte lo suficiente para mejorar las instalaciones y los avances tecnológicos no se aplican a tiempo. Por otra parte, tanto la innovación como la tecnología depende en gran medida del apoyo financiero por parte del dirigente o propietario de la PYME y de que existan políticas públicas que apoyen

las iniciativas del empresario tendientes a elevar su nivel tecnológico.

Las pymes industriales mexicanas deben llevar un método de registro en sus procesos de producción y en sus operaciones de administración y para esto deben llevar la contabilidad de costos. Es primordial la determinación del costo unitario de producción, en consecuencia, el costo unitario de producción, representa el medio del que la gerencia o los dueños de las pymes se van a obtener para alcanzar **los siguientes objetivos:**

- ✓ Planear y controlar la producción de los artículos.

Para la manufactura de un artículo pueden emplearse materias primas de diferente calidad y precio, personal con mayor o menor grado de especialización y maquinaria productiva de capacidad, clase y costo de adquisición distintos.

El método de producción que la empresa implante y el costo más conveniente y rentable para una empresa será aquel que permita fabricar artículos de la más alta calidad y al costo unitario más bajo posible.

- ✓ Planear y controlar la distribución o venta de los artículos.

Un buen sistema de costos que proporciones en forma oportuna y segura el dato del costo unitario de producción, permitirá a la administración de la empresa estructurar precios de venta satisfactorios que garanticen razonablemente la obtención de utilidades.

- ✓ Hacer más eficiente la administración de las actividades de la empresa.

La información que contienen los Estados Financieros de una empresa constituye una herramienta fundamental para que la administración lleve a cabo sus actividades.

Cuando el sistema de costos contemple la necesidad de presentar a la administración una información analítica y no sólo global, los Estados Financieros podrán incluir datos muy valiosos relativos a márgenes de utilidad por tipo de artículos, montos de inversión sueldos y salarios y otros gastos de fabricación para cada grupo de satisfactores manufacturados, y por consiguiente una imagen mucho más precisa de las actividades, la empresa que permitirá evaluar, y operar cambios en aquellas áreas que lo requieran.

6.7. Es tiempo de que las pymes industriales mexicanas, implanten el costeo ABC.

En la actualidad con tanta competencia ya no es suficiente llevar una contabilidad de costos tradicional, por lo tanto invito a las PYMES industriales mexicanas que adopten, el nuevo sistema de costos, que es el ABC, porque calcula los gastos indirectos de forma más exacta, y claro esto les dará la pauta para tomar las mejores decisiones con respecto a sus productos. En principio al ABC, es un método de costos basado en actividades de producción, en el caso de compañías manufactureras. Es un proceso gerencial o de los dueños de las empresas para administrar las actividades y procesos del negocio para la toma de decisiones estratégicas y operaciones, bueno entonces por qué no las PYMES industriales mexicanas adoptan este tipo de costeo, ya que actualmente los gastos indirectos son de mayor importancia, para que asignen los costos a los productos como debe de ser de manera exacta, y así llevar un buen control en sus recursos aparte de que, pueden identificar los productos que son rentables o mejor dicho los que generan más utilidad y las que les genera pérdida o simplemente no les genera utilidad; así pueden tomar decisiones con sus artículos que producen.

CONCLUSION.

Cuando se menciona las características de las pymes industriales de México se dice: que no crecen por no plantear su *visión, misión, valores, falta de cadena de valor, los causales de costos y análisis del posicionamiento estratégico fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, falta de innovación, de tecnología, llevan una mala administración, ser todólogo por demasiado tiempo, no tienen el personal con el perfil requerido de las áreas que les compete; por mencionar algunas contabilidad, producción, ventas, recepción, logística, inventarios, etc. Mala previsión financiera, no determinan con anticipación los fondos para poner en marcha la empresa y cómo van a obtener el capital. Adquirir deuda sin previsión el crédito no siempre es la decisión correcta para la pyme, diagnosticar, analizar si realmente se necesita el crédito. Entre más joven sea la empresa, más medidas de control se necesitan con manuales de operación, en el área de costos, ventas, inventarios y producción, por la falta de planeación, no hay una buena comunicación y es la que se necesita para abrir o cerrar puertas con nuevos clientes, mercados, proveedores, empleados y que no tienen una cultura organizacional.*

Las pymes industriales mexicanas que pretendan lograr un liderazgo en costos, deben desarrollar los mecanismos necesarios de *registro, análisis y control* para conocer además de administrar adecuadamente sus costos de producción y operación. De esta forma estarán en posición de diseñar e implementar un esquema de administración estratégica de costos. No es una meta inalcanzable y los beneficios a obtener realmente valen la pena.

Por parte del gobierno y de las propias empresas, la información disponible indica que las Pymes atraviesan por un mal momento que queda registrado tanto en decrecimiento en la producción como en su desenvolvimiento dentro de los mercados, por lo tanto, se deben seguir consolidando los

apoyos, especificándose y destinándose de acuerdo a las problemáticas y planes particulares de cada sector y dentro de éste de cada división, dirigidos al fortalecimiento de cadenas productivas y modernización tecnológica, así como a capacitación básica y especializada, tomando en cuenta la problemática del tipo de empresas mexicanas que en su mayoría son de carácter familiar.

Propuesta de análisis relativas a las pymes es coincidente en que este tipo de empresas no están enfocadas a la subcontratación, carecen de creatividad corporativa, enfrentan grandes riesgos en la innovación, tienen un paradigma de producción establecido en las prácticas tradicionales así como no están acostumbradas a cooperar empresarialmente.

En cuanto a la de capacitación que se brinda a las pequeñas y medianas empresas, no existen los relacionados directamente con aspectos de Economía (Macroeconomía y microeconomía), que aportan al empresario, una formación más integral, para enfrentar los retos de la estrategia empresarial y tomar decisiones en ese sentido y poder entrar al ámbito de la competitividad.

En la actualidad, las Pymes se encuentran en un entorno de constantes competencias, el logro de las ventajas competitivas es de gran importancia en el desarrollo de las empresas, el contar con una estructura definida del control interno ayudará alcanzar el éxito en las mismas.

El control interno debe ser empleado por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones y diseño que permita proporcionar una razonable seguridad en lo referente a: la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables; por tal razón, en toda empresa es necesario la presencia de normas de control. Evaluarlo en la parte administrativa y

contable en las PYMES donde es necesaria la activa participación del dueño o propietario en determinadas funciones claves; así como la aceptación y participación del personal que labora en la empresa, para proporcionar la seguridad razonable de que se logran los objetivos propuestos por la empresa.

En cuanto a la utilización de herramientas estratégicas, los resultados del análisis muestran que las PYMES que utilizan en mayor medida estos instrumentos, tienen mayor grado de formalidad de la planeación. Sin embargo, se aprecia un uso limitado de herramientas, ya sea por desconocimiento o porque los gerentes no están convencidos de los beneficios prácticos de su utilización. También puede ser indicativo que la diversidad de herramientas con las que se cuenta actualmente no han permeado en la práctica empresarial. Finalmente, existe evidencia de que la utilización de herramienta de gestión contable y financiera, influyen en el nivel de formalidad de la planeación y el rendimiento de la PYME. Los resultados muestran, que dichas herramientas se utilizan en mayor medida que las herramientas de gestión estratégica, lo que puede ser indicativo de un énfasis en el corto plazo y de la inconciencia en la necesidad de una visión estratégica.

Se concluye que existe evidencia empírica positiva de la relación entre la planeación estratégica y el éxito competitivo. Este resultado pone en manifiesto, que las PYMES industriales no deben caer en el error de actuar por puro impulso, la planeación permite visualizar un futuro deseable a largo plazo y esta visión debe representar el motor que guíe las actividades de la empresa. La fijación de objetivos, la determinación de estrategias y las acciones para lograrlos son necesarias para la eficacia y eficiencia de las PYMES industriales mexicanas.

Bibliografía:

Autor: Juan García Colín. Contabilidad de costos, tercera edición.

Autor: Felipe Duarte Olvera. Administración estratégica de costos, como base para la obtención de ventajas competitivas. Primera edición, agosto de 2001. Instituto Mexicano de contadores Públicos, A.C. Federación de Colegios De Profesionistas.

Contabilidad y control administrativo, editorial diana México. Primera edición. Mayo de 1973.

Autor: C.P.T. Charles T. Horngren, contabilidad de costos un enfoque gerencial.

Autor: Juan Martín carratala y otros (2000). Costos y gestión. Buenos Aires. Argentina (2003) diseño y producción editorial; Analía A. Elia.

Autores: Jesse T. Barfield Cecil A. Raiborn Michael R. Kinney. Contabilidad de costos Tradicionales e innovaciones quinta edición.

Autor: C.P. Raúl Cárdenas Nápoles, contabilidad de Costos 1, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Federación de colegios profesionales.

Autora: MA. MAGDALENA ARREDONDO GONZÁLES, contabilidad y análisis de costos, cuarta reimpresión, México, 2009. Grupo Editorial Patria.

Autores: Carlos Manuel Giménez y Coactares. Gestión y Costos. Ediciones March Grupo Editor.

NIF-C-4.

NIF-A-5.

www.colpamex.org/Revista/art.11/55.htm.

www.itson.mx/pacioli. Enero-marzo 2012.

www.ingenierias.uanl.mx/28 los procesos de gestión.

Fuente: Secretaría de Economía. 2006 www.promexico.gob.mx

www.uaeh.edu.mx/investigación/pymes

www.scjn.gob.mx/Transparencia/Lists/Becarios-137

www.nafin.com.mx

www.laspymes.com.mx/clasificación Diario Oficial de la Federación 18-julio-2012.

[Htts://www.scjn.gob.mx](https://www.scjn.gob.mx).

Rico Toro Andrés. "De garaje a conglomerado", www.pymesdefamilia.com.

www.congreso.investiga.fca.unam.mx.

www.pyme.lavoztx.com.

www.sale.org/attach/258.

www.revistafuras.info/futuros.

www.uaeh.edu.mx/investigación.pymes industriales.

www.crecenegocios.com/cadena

www.formulaen/osnegcio.com.mx/uso estratégico de costos para las pymes industriales.

www.ingenieria.unam.mx.

<http://www.sas.com>

www.tuobra.unam.mx.

www.itson.mx/pacioli.

[HTTP://www.uaeh.edu.mx/investigación/icea/](http://www.uaeh.edu.mx/investigación/icea/).Primera encuesta.

[HTTP://www.uaeh.edu.mx/investigación/icea/](http://www.uaeh.edu.mx/investigación/icea/). Segunda encuesta.

www.siege.df.gob.mx

www.proces.com.mx/SECRETARIA de economía. 13-junio-2013.

www.inegi.com.mx

www.uaa.mx/investigación. Investigación y Ciencia.

www.costosabc.com/ Instituto de Gestión Empresarial.