

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**LOS PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA DE  
CONTROL EN LAS MIPYMES**  
Estudio de caso: Gutiérrez Freight, S. de R. L. de C. V.

**TRABAJO TERMINAL QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
ESPECIALISTA EN DIRECCION FINANCIERA**

**PRESENTA**

**PIEDAD SANDOVAL OLIVAS**

**DIRECTOR DE TRABAJO TERMINAL  
DRA. LORETO MARÍA BRAVO ZANOQUERA**

**Mexicali, Baja California**

**Mayo de 2017**

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis: Dra. Loreto María Bravo Zanoguera

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.- Dra. Sósima Carrillo

2.- M.A. Zulema Cordova Ruíz

A toda mi familia.

A DIOS N. S.  
A mis Maestros

## **Resumen.**

No hay duda que los tiempos han cambiado para las empresas de cualquier tamaño, el entorno se amplió y se volvió cambiante y acelerado con la tecnología. Mientras que las grandes empresas lideraron estos cambios, el resto ha ido adaptándose a diferente ritmo, al que le han permitido sus recursos y sobre todo su administración, es decir, quien las dirige.

Esto representa un reto para las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), cuya inercia les ha hecho no adaptarse al cambio con la rapidez necesaria, especialmente en aspectos administrativos, que se han dejado como secundarios.

Sin embargo, tendrán que revisarse al interior para hacer los ajustes que procedan y puedan seguir compitiendo. El objetivo del presente trabajo es identificar si las Mipymes en Mexicali utilizan los presupuestos como herramienta para su administración, a través del estudio a una pequeña empresa de autotransporte de carga de la localidad, elegida como estudio de caso debido a su permanencia y crecimiento en los últimos 26 años.

La obtención de información se efectuó mediante la aplicación de cuestionario respecto a la toma de decisiones, concluyendo que en el caso específico, la empresa no sólo no tiene implementado el control presupuestal, sino que su perfil organizacional corresponde a las empresas familiares cuya administración se realiza empíricamente y con un alto grado de informalidad.

**Palabras clave:** Presupuesto, Proceso administrativo, MIPYME

## Tabla de Contenido

	Página
Capítulo 1: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Objetivo general	3
1.4 Preguntas de investigación	3
1.5 Justificación	3
Capítulo 2: Marco Teórico	4
2.1 La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME)	4
2.1.1 Concepto	4
2.1.2 Características	5
2.1.3 Situación actual en Baja California	6
2.1.4 Problemas y debilidades	12
2.2 Los presupuestos	14
2.2.1 Concepto	14
2.2.2 Objetivos	14
2.2.3 Requisitos para un buen presupuesto	14
2.2.4 Como herramienta de previsión y control	16
2.2.5 Control presupuestal	16
2.2.6 Determinación y estudio de las variaciones	17
Capítulo 3: Metodología	18
3.1 Diseño de investigación	18
3.2 Contexto de la empresa	18
3.3 Instrumento	19
3.4 Procedimiento	19
Capítulo 4: Análisis de resultados	22
4.1 Resultados	22
4.2 Conclusiones	22
4.3 Recomendaciones	23
4.3.1 Necesidad de organización	23
4.3.2 Información contable	24
4.3.3 Estados financieros	27
Referencias	28
Anexo 1	29

## Lista de Tablas

Número		Página
1	Estratificación de empresas publicadas en el Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre de 2002	4
2	Estratificación de empresas publicadas en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009	5
3	Principales características de las unidades económicas por municipio 2013	6
4	Indicadores económicos de los municipios de Baja California 2013	6
5	Requisitos para un buen presupuesto	15
6	Aplicación del cuestionario	19

## Lista de Gráficas

Número		Página
1	Características económicas según variables seleccionadas por tamaño de los establecimientos 2013	7
2	Financiamiento de las unidades económicas según tamaño 2013	7
3	Uso de equipo de cómputo e Internet por las unidades económicas según su tamaño. 2013	8
4	Establecimientos según número de personas ocupadas 2008 y 2013	9
5	Personas ocupadas por tamaño 2008 y 2013	9
6	Muertes y nacimientos de los negocios en el estado de Baja California en los últimos cinco años.	10
7	Esperanza de vida de los negocios en el estado de Baja California, respecto al dato nacional, según edad.	11
8	Supervivencia y mortalidad acumulada del estado de Baja California respecto al dato nacional, por edad.	11
9	La esperanza de vida de los negocios del estado de Baja California respecto al dato nacional, por tamaño.	12

# 1. INTRODUCCION

## 1.1 Antecedentes

Es un hecho la gran importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en México, y específicamente en el Estado de Baja California, donde representan el 92.1%, 6.0%, y 1.4% respectivamente, esto es más del 99% de las empresas establecidas y que ofrecen al menos 6 de cada 10 empleos formales según los Censos Económicos 2014 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), por lo que, tanto instancias públicas como privadas han implementado programas de apoyo para que se fortalezcan y maduren por medio de capacitación y financiamiento.

No obstante el apoyo ofrecido en el Estado, menos del 16% de las micros y 25% de las pequeñas utilizaron el financiamiento y las pequeñas empresas representan un 0.6% menos, misma proporción en que se incrementaron las micro empresas, cambiando la composición desde el Censo Económico 2009. Y la situación para las nuevas empresas es más desalentadora ya que durante los primeros cinco años la gran mayoría morirá y sólo el 10% sobrevivirá hasta los 20 años, esto, según el estudio del INEGI: Esperanza de vida de los negocios por entidad federativa a 2015. Dicho estudio también concluye que estadísticamente entre más pequeña es la empresa, se incrementa la posibilidad de morir en los primeros años, es decir, son las Mipymes las de mayor recurrencia.

La situación que se describe puede tener muchas causas y culpables, inclusive atender a fenómenos globales, que sin duda tendrán su parte en el problema. Sin embargo sigue el criterio entre los expertos que no son las únicas y quizá ni las principales causas de los problemas que enfrentan estas entidades.

En 2015, Nacional Financiera (NAFIN<sup>1</sup>) por medio de su sala de prensa, informaba que: Durante la clausura de trabajos de la XXII Anual del Grupo de Instituciones Financieras del Foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico (APEC), en Cancún, el director general de Nacional Financiera, Jacques Rogozinski, dijo que aunque las economías de la región Asia-Pacífico y del resto del mundo son diversas, existe el reto común de hacer crecer a las pequeñas y medianas empresas aún en un contexto financiero internacional adverso.

En el evento – finaliza su artículo informativo - encabezado por el Subsecretario de Hacienda y Crédito Público, Fernando Aportela Rodríguez, el titular de Nafinsa insistió en

---

<sup>1</sup>Nacional Financiera es una Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo con personalidad jurídica y patrimonio propios. NAFIN tiene por objeto promover el ahorro y la inversión, así como canalizar apoyos financieros y técnicos al fomento industrial y, en general, al desarrollo económico nacional y regional del país. CNBV.

que el financiamiento no es suficiente para respaldar a pymes: se requieren apoyos diversos en materia de capacitación, gobernanza corporativa, modernización tecnológica y sustentabilidad ambiental, entre otros.

Es decir, además del financiamiento, se hace necesario que este tipo de empresas se organicen y administren adecuadamente sus operaciones, para que puedan competir en el mercado y no desaparecer al poco tiempo de creadas. La administración es muy importante y llevar a cabo prácticas de previsión y control como son los presupuestos constituye una valiosa herramienta administrativa que proporciona a los empresarios la información apropiada y oportuna para la toma de decisiones en el manejo de sus negocios.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Como se mencionaba antes, para superar las deficiencias de las Mipymes, los esfuerzos tanto de gobiernos, organismos empresariales y otras instituciones se han orientado al apoyo económico, sin embargo, reconocen que se requiere mejorar desde el interior de cada empresa, empresario, directivo, trabajador, y la capacitación ha sido el medio para lograrlo.

Profesionalizar el quehacer de cada uno, implica en principio el convencimiento personal de su conveniencia o de su necesidad. Sin duda, quien en principio debe estar convencido es el empresario, al ser el que comúnmente establece objetivos y estrategias, planea, organiza, coordina, dirige y controla en las Mipymes, y si no es formalmente quien hace todo, es muy seguro que en todo participe y sea el que diga la última palabra.

Y es que todavía cuando se habla del proceso administrativo en el ámbito empresarial, se relaciona inmediatamente con grandes empresas y con costos elevados, debido a que se piensa que sólo las actividades que estas realizan tienen la complejidad que requiere su planeación, organización, dirección y control, por lo que se ven "obligadas" a cubrir dichos costos. Si lo anterior fuera así, entonces para las medianas, pequeñas y con más razón para las microempresas esta teoría administrativa sería un tema completamente ajeno.

Sin embargo, no sólo no le es ajeno el concepto, sino que se puede precisar que la sobrevivencia de las Mipymes en el contexto actual exige modernización en los métodos y estrategias administrativas, las que atienden a este ambiente empresarial donde el cambio es la constante y el tiempo de respuesta el que permite seguir en la competencia.

Es necesario señalar que se ejerce la administración en cualquier empresa sin importar su tamaño, con menor o mayor conciencia de la teoría que aplican, y con mejor

o peor criterio y por ende resultados. Por lo que se hace pertinente especificar la herramienta administrativa que encaja de manera natural en la operación diaria de las empresas, inclusive de las Mipymes y que permite con mejores probabilidades el logro de los objetivos, debido a sus características de previsión y control: el presupuesto.

Si como expone Del Río (2012), la administración es: “la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad, para el logro de sus objetivos”, y que mediante el proceso administrativo “se ordenan en forma adecuada las distintas actividades y funciones que se efectúan en la empresa...”, ¿existe alguna diferencia por el tamaño de la empresa?, ¿acaso, aprovechamiento, recursos, actividades y funciones, no representan para la empresa grande o pequeña, lo mismo en su operación cotidiana para el logro de sus objetivos?.

### **1.3 Objetivo general**

Objetivo general.

Identificar si se utilizan los presupuestos como herramientas de control en las Mipymes establecidas en Mexicali, Baja California.

Objetivos específicos.

1. Determinar si se elaboran presupuestos, quiénes participan en su elaboración, y el momento de su elaboración y periodicidad.
2. Identificar para qué tipo de decisiones se utilizan.

### **1.4 Preguntas de investigación**

Se hace relevante identificar: ¿Se aplica el proceso administrativo en la operación de las Mipymes mexicalenses?, ¿elaboran presupuestos para el logro de sus objetivos?

### **1.5 Justificación.**

Es indispensable lograr Mipymes exitosas, por su importante participación en la macro y microeconomía de la región, minimizando los efectos negativos de su vulnerabilidad ante la globalización y el medio de cambios acelerados y constantes y una de las estrategias para lograrlo es la profesionalización de la administración, a través de la capacitación apropiada o la preparación de recursos idóneos, seleccionados a partir del conocimiento de la situación presente.

De acuerdo a Del Río (2012), los presupuestos son considerados herramienta indispensable para la adecuada realización del proceso administrativo.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)

#### 2.1.1 Concepto

Concepto de Unidad Económica.

Según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN<sup>2</sup>), México 2013, la unidad económica es una entidad productora de bienes y servicios. En el presente trabajo se considera sinónimo de Empresa.

Concepto de MIPYME.

Existen diversos criterios para clasificar por su tamaño a las empresas en México, de acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002, esta atiende al número de empleados con que cuenta, y considerando el sector al que pertenecen:

Tabla 1. Estratificación de empresas publicadas en el Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre de 2002

Estratificación			
Tamaño	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

Fuente: INEGI. Censos económicos 2014. SNIEG. Información de Interés Nacional.

Aunque con posterioridad, el 30 de junio de 2009, se publicó acuerdo que modificó la estratificación anterior para considerar las ventas anuales y establecer un método de ponderación de estos elementos y obtener la siguiente:

---

<sup>2</sup>El objetivo del SCIAN México es proporcionar un marco único, consistente y actualizado para la recopilación, análisis y presentación de estadísticas de tipo económico, que refleje la estructura de la economía mexicana. El SCIAN México es la base para la generación, presentación y difusión de todas las estadísticas económicas del INEGI. Su adopción por parte de las Unidades del Estado, permitirá homologar la información económica que se produce en el país, y con ello contribuir a la de la región de América del Norte. (INEGI)

Tabla 2. Estratificación de empresas publicadas en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

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

Fuente: INEGI. Censos económicos 2014. SNIEG. Información de Interés Nacional.

La información de los Censos Económicos 2014 que se muestra en el presente trabajo atiende al primer criterio de estratificación, en el que se identifican las empresas atendiendo al número de empleados. De acuerdo con el INEGI, la información se construyó de esta manera para efectos de comparación con los Censos Económicos 2009.

### 2.1.2 Características de las MIPYMES.

Según Monroy (2007), de manera muy general este tipo de empresas comparten casi siempre las mismas características:

1. El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad y por lo general son de carácter familiar
2. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica
3. 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
4. Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo
5. Personal poco calificado o no profesional
6. Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo
7. Falta de información acerca del entorno y el mercado
8. Falta de innovación tecnológica, puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario
9. Falta de políticas de capacitación, se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar

10. Tienden a realizar sus procesos de la misma forma con la idea de que cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores
11. Falta de liquidez

### 2.1.3 Situación actual en Baja California

Los resultados arrojados por el Censo Económico 2014, corroboran nuevamente la importancia de las MIPYMES en el país, principalmente por el número de empleos formales que proporcionan, y esto se replica en el Estado de Baja California. Esto se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 3. Principales características de las unidades económicas por municipio 2013

Municipio	Unidades económicas		Personal ocupado total		Personal no dependiente de la razón social		Remuneraciones		Producción bruta total		Valor agregado censal bruto		Total de activos fijos	
	Miles de pesos													
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total Baja California	95 882	100.0	786 056	100.0	102 381	100.0	59 053 233	100.0	303 152 517	100.0	131 355 032	100.0	127 976 475	100.0
Ensenada	16 518	17.2	92 848	11.8	11 515	11.2	5 134 167	8.7	24 803 674	8.2	11 489 372	8.7	12 961 042	10.1
Mexicali	26 606	27.7	220 939	28.1	31 062	30.3	17 776 483	30.1	104 776 722	34.6	41 473 716	31.6	46 636 824	36.4
Playas de Rosarito	3 562	3.7	20 402	2.6	2 786	2.7	1 298 854	2.2	4 398 226	1.5	2 489 621	1.9	3 165 416	2.5
Tecate	3 062	3.2	22 363	2.8	2 862	2.8	1 659 130	2.8	11 655 371	3.8	5 060 524	3.9	6 861 943	5.4
Tijuana	46 104	48.1	429 474	54.6	54 156	52.9	33 184 599	56.2	157 518 524	52.0	70 841 799	53.9	58 351 250	45.6

Nota: la suma de los porcentajes puede no coincidir con el 100% debido al redondeo de las cifras.

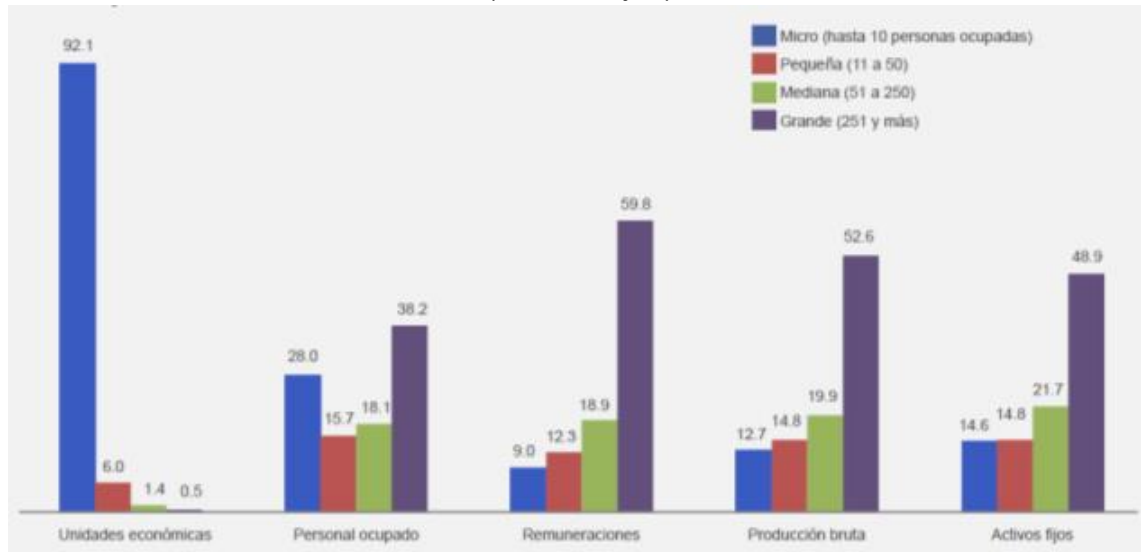
Fuente: INEGI. Censos económicos 2014. SNIEG. Información de Interés Nacional

Tabla 4. Indicadores económicos de los municipios de Baja California 2013

Municipio	Tamaño promedio de las unidades económicas	Remuneración media anual por persona remunerada	Producción bruta total por persona ocupada	Activos fijos por persona ocupada	Maquinaria y equipo por persona ocupada	Margen operativo					
							Miles de pesos				Porcentaje
Total Baja California	8	105.9	385.7	162.8	56.9	19.4					
Ensenada	6	88.3	267.1	139.6	52.1	18.3					
Mexicali	8	114.3	474.2	211.1	77.4	18.6					
Playas de Rosarito	6	107.6	215.6	155.2	29.0	16.8					
Tecate	7	108.2	520.5	306.4	142.7	31.1					
Tijuana	9	104.8	366.8	135.9	44.2	19.5					

Fuente: INEGI. Censos económicos 2014. SNIEG. Información de Interés Nacional

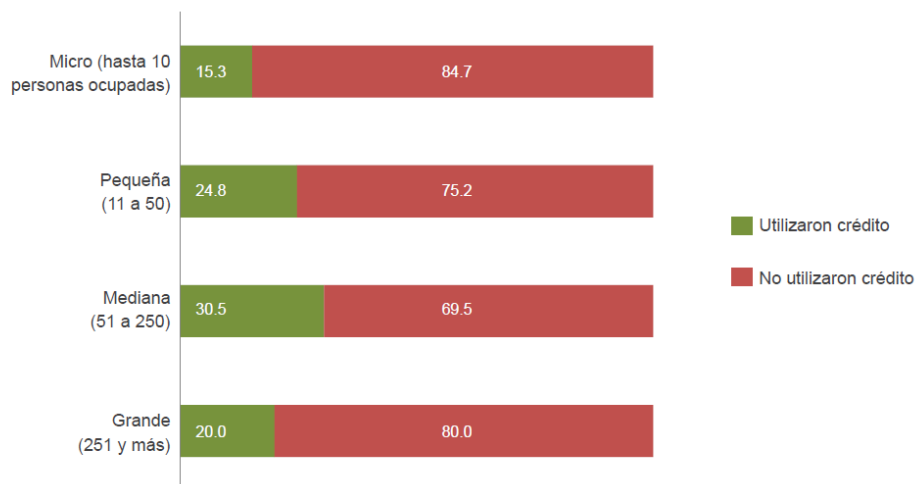
Gráfica 1. Características económicas según variables seleccionadas por tamaño de los establecimientos 2013 (Porcentajes)



Fuente: INEGI. Censos económicos 2014. SNIEG. Información de Interés Nacional.

Como se observa, el 99.5% de las empresas en Baja California son MIPYMES, mantienen el 61.8% de los empleos formales participando con el 40.2% de las remuneraciones a los trabajadores, y generando el 47.4% de la producción bruta, con el 51.1% de los activos fijos.

Gráfica 2. Financiamiento de las unidades económicas según tamaño 2013 Porcentajes

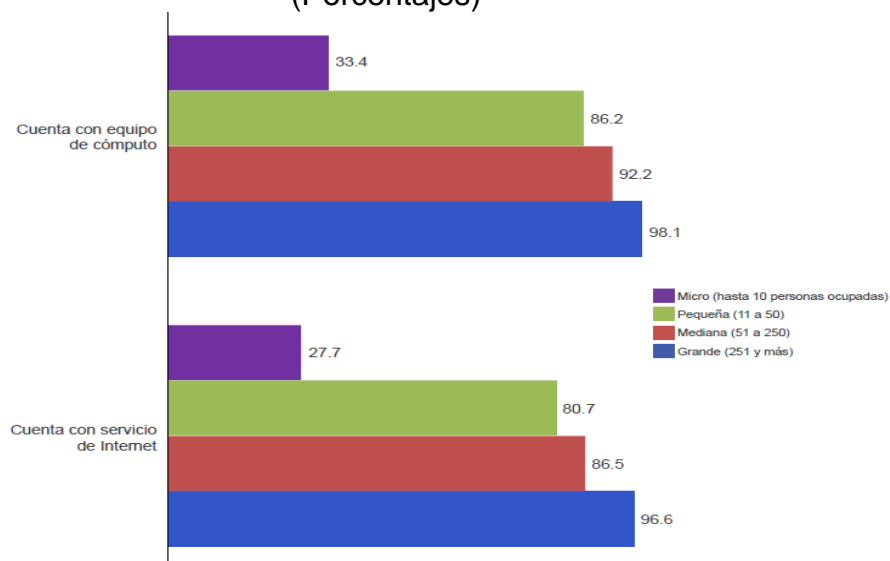


Fuente: INEGI. Censos económicos 2014. SNIEG. Información de Interés Nacional.

“De acuerdo al tamaño de las unidades económicas, las micro fueron las que presentaron el menor porcentaje de unidades que utilizaron crédito (15.3%); las unidades medianas reportaron el mayor porcentaje (30.5%), en tanto que las grandes, sólo 20.0% de ellas financiaron por este medio.

Lo altos porcentajes de unidades económicas que no emplean crédito, resultan preocupantes, ya que el acceso a este tipo de financiamiento puede ser vital para la supervivencia de las unidades económicas, sobre todo las de hasta 10 personas.” (Censos Económicos 2014)

Gráfica 3. Uso de equipo de cómputo e Internet por las unidades económicas según su tamaño. 2013 (Porcentajes)



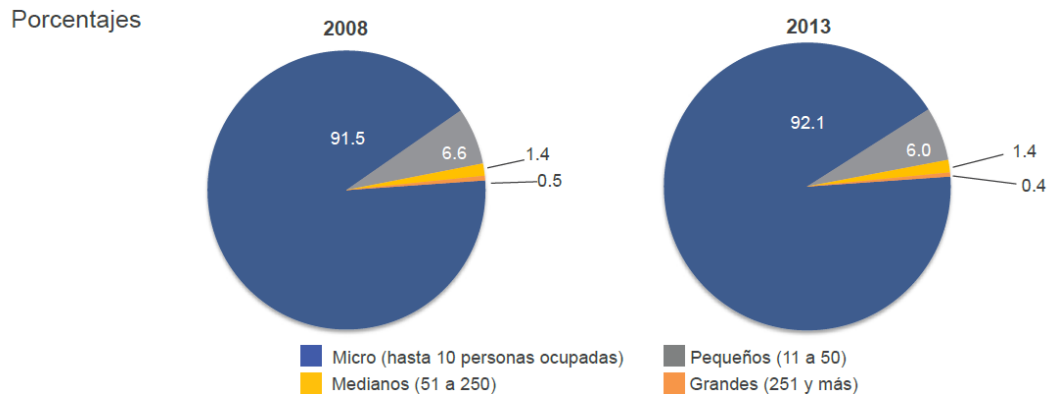
Fuente: INEGI. Censos económicos 2014. SNIEG. Información de Interés Nacional.

“De acuerdo con los resultados del 2013, el contar con equipo de computo y acceso al servicio de internet son factores que están relacionados con el tamaño de la unidad económica: entre más grande sea la unidad, mayor será el porcentaje que disponga de ellos.” (Censos Económicos 2014)

El uso del internet por las unidades económicas es principalmente para:

1. Búsqueda de información
2. Realizar la gestión del negocio
3. Operaciones bancarias y financieras
4. Tramites o gestiones gubernamentales
5. Compra-venta de servicios y productos

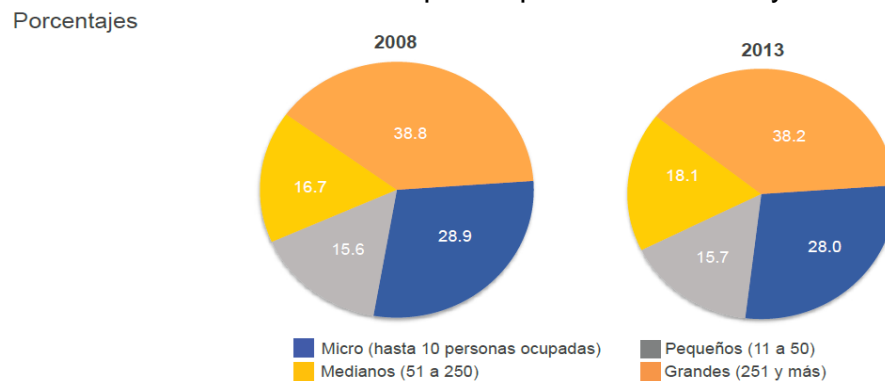
Gráfica 4. Establecimientos según número de personas ocupadas 2008 y 2013



Nota: la suma de los porcentajes puede no coincidir con el 100% debido al redondeo de las cifras.  
 Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009 y 2014.

“La cantidad de establecimientos en la entidad se incrementó de 80,380 a 95,882 entre 2008 y 2013; los micro establecimientos aumentaron en mayor medida que el resto, por lo que elevaron su participación porcentual de 91.5 a 92.1%” (Censos económicos 2014)

Gráfica 5. Personas ocupadas por tamaño 2008 y 2013



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009 y 2014.

INEGI. Censos económicos 2014. SNIEG. Información de Interés Nacional.

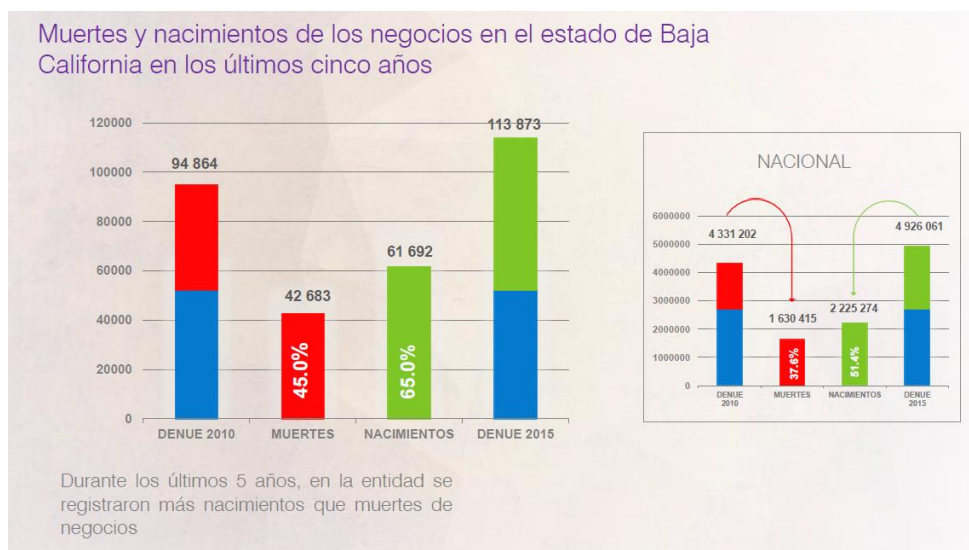
“De acuerdo con los resultados de los Censos Económicos, en Baja California se incrementó la proporción de personal ocupado que laboraba en establecimientos pequeños y medianos, mientras que disminuyó para los establecimientos micro y grandes.” (Censos Económicos 2014)

Esperanza de vida de las empresas según los registros en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE<sup>3</sup>) 2015

<sup>3</sup>La Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (LSNIEG) publicada en el Diario Oficial de la Federación el 16 de abril de 2008 establece en el artículo 23 que el Subsistema Nacional de Información Económica contará con un Directorio Nacional de Unidades Económicas, de uso obligatorio para la organización de los registros administrativos generadores de

De acuerdo a los datos del DENUE a 2015 que corresponde al registro de las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales, en ese año había un total de 113,873 unidades económicas ubicadas en Baja California inscritas en este padrón, resultado de que de los 94,864 que había en 2010, 42,683 cerraron, e iniciaron actividades 61,692, representando un 45% de bajas y 65% de altas respecto de 2010, por lo que hace un incremento neto de establecimientos del 20%, y no obstante que es alentador el porcentaje de nuevas empresas, es realmente preocupante que en 5 años cerraron casi la mitad de las que existían.

Grafica 6. Muertes y nacimientos de los negocios en el estado de Baja California en los últimos cinco años.



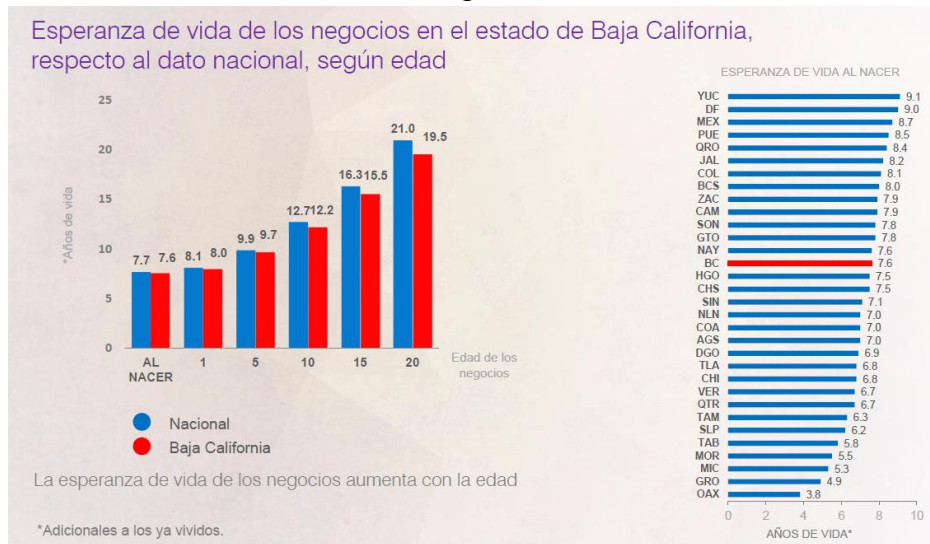
Fuente: INEGI. Esperanza de vida de los negocios por entidad federativa.

Estos datos muestran que la esperanza de vida de los negocios en Baja California coincide con la situación nacional.

Información de Interés Nacional. Con fundamento en este mandato, en el Diario Oficial del 27 de julio de 2010 se publicó la *Norma Técnica para la Incorporación y Actualización de Información al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*, cuyo propósito es regular tanto la incorporación como la actualización de la información del Directorio.

En los artículos 4 y 5 de la Norma, se define que las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales estarán obligadas a inscribirse en el DENUE y a mantener actualizada su inscripción y que se considerará cumplida esta disposición cuando entreguen o actualicen su información a cualquiera de los proyectos realizados por el Instituto para obtener información de las unidades económicas o cuando se inscriban en algún registro administrativo a cargo de las Unidades del Estado, cuya información sea susceptible de ser incorporada al Directorio. Asimismo, en el artículo 6 se especifica la información de identificación y ubicación de las unidades económicas registradas en el DENUE que puede ser publicada.

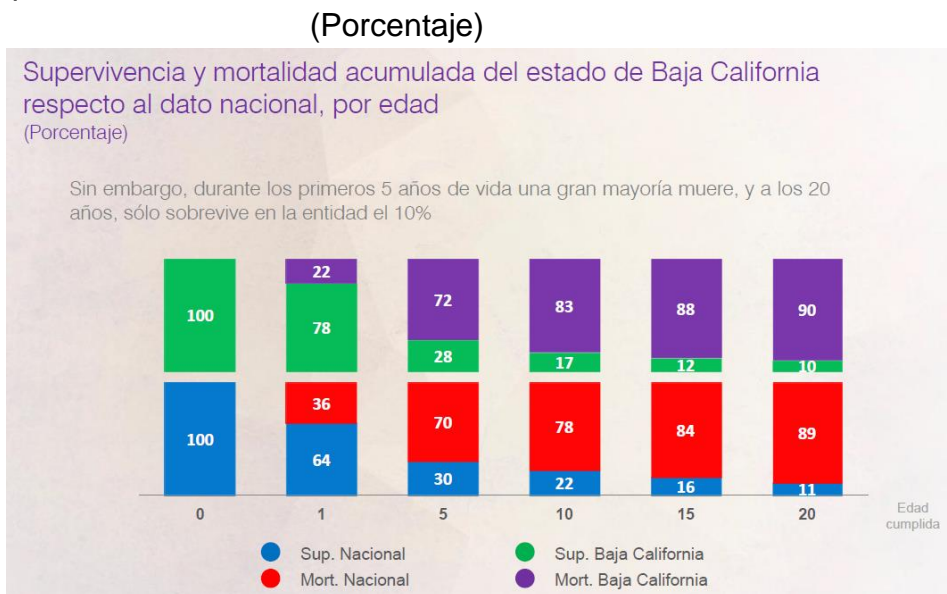
Gráfica 7. Esperanza de vida de los negocios en el estado de Baja California, respecto al dato nacional, según edad.



Fuente: INEGI. Esperanza de vida de los negocios por entidad federativa.

“Sin embargo, es preocupante que durante los primeros 5 años de vida una gran mayoría muere, y a los 20 años, solo sobreviven en la entidad el 10%.”

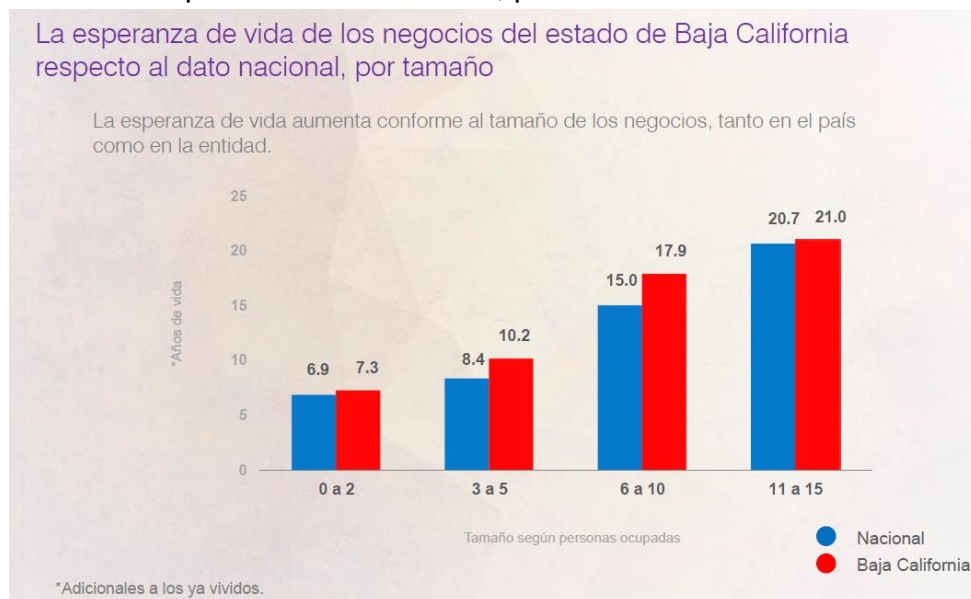
Gráfica 8. Supervivencia y mortalidad acumulada del estado de Baja California respecto al dato nacional, por edad.



Fuente: INEGI. Esperanza de vida de los negocios por entidad federativa.

Y como se aprecia, entre más pequeño es el negocio de acuerdo a las personas ocupadas, la esperanza de vida se reduce, es decir, se refiere a las micros, pequeñas y medianas, en ese orden de probabilidad de muerte.

Gráfica 9. La esperanza de vida de los negocios del estado de Baja California respecto al dato nacional, por tamaño.



Fuente: INEGI. Esperanza de vida de los negocios por entidad federativa.

#### 2.1.4 Problemas y debilidades.

Como expone NAFIN (2004) en su documento: “La Pyme y los Empresarios”, existen cinco causas comunes que contribuyen al fracaso de las PYMES, que se pueden aplicar a las microempresas perfectamente:

1. La incompetencia o falta de experiencia de los administradores.
2. La negligencia de los empresarios que no se concentran en el negocio como lo deberían hacer.
3. La falta de controles adecuados es causa común del fracaso. El empresario al frente de la PYME, por lo general, ignora la necesidad de mantener controles que le permitan anticiparse a los problemas. Es común observar que, la gran mayoría de las veces, los administradores son tomados por sorpresa, en situaciones que pudieran haber sido anticipadas, de contar con un sistema de control adecuado.
4. Falta de capital suficiente situación que generalmente surge por la ausencia de una planeación adecuada de las necesidades de recursos. Es común aquí observar que los administradores se concentran en anticipar las inversiones en activos fijos y algunos de los gastos de operación; sin embargo, no planean las necesidades de capital de trabajo, ni otro tipo de gastos o inversiones.
5. La falta de una identificación correcta del riesgo. En ocasiones, el entusiasmo desmedido hace que únicamente se evalúen de manera parcial los retos futuros, ignorando muchos de los riesgos posibles. Además, es muy común observar que la

necesidad de atender los problemas cotidianos impide planear para el futuro y, por lo mismo, reflexionar respecto a los riesgos latentes. En este tipo de actividad, es normal escuchar aquella frase de que "lo urgente no deja tiempo para lo importante".

Por otro lado expone en el mismo documento las razones del éxito:

1. Trabajo arduo, dedicación y esfuerzo. Los empresarios que se comprometen con la búsqueda del éxito y que están dispuestos a dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios, por lo general, alcanzan a ver los frutos de su dedicación.
2. La correcta identificación de las necesidades del mercado. Ninguna empresa, ni grande ni pequeña, existe por el deseo de su dueño o administrador. Todas las empresas existen porque satisfacen necesidades de los clientes, por lo que resulta vital identificarlas correctamente.
3. El conocimiento de la actividad que se pretende desarrollar. El empresario debe poseer un mínimo de habilidades y conocimiento del negocio para poderlo administrar. De otra manera, deberá buscar las personas adecuadas.

Comenta Hernández (2009), que según la Secretaría de Economía, las PYMES no logran consolidarse o desarrollarse como se pudiera esperar de ellas y su tasa de éxito se encuentra aún debajo de la media mundial con valores alrededor de los 25 y 30 por ciento, contra un 40 por ciento que representa esta media mundial. Y que sin lugar a dudas muchos son los motivos por los cuales estas empresas pueden fracasar en sus esfuerzos por la supervivencia y por el crecimiento, mas sin embargo que el Banco Mundial en un estudio que realizó en conjunto con la Secretaria de Economía cuyos resultados publicó en 2008, observó que el financiamiento, la falta de asesoría empresarial, una deficiente administración, recursos humanos no calificados, desconocimiento de mercados y tecnologías y una mala organización contribuyen en una baja competencia de las PYMES en nuestro país.

Lo anterior se puede explicar de acuerdo a la descripción que hacen Cabello, Reyes y Solís en 2004, en que afirman que las MIPYMES principalmente son empresas familiares que se financian a través del ahorro familiar y se orientan a mercados locales. Además que son organizaciones informales que tienden hacia el desorden en su funcionamiento, observándose en la dirección la manifestación de un triple rol del emprendedor: como propietario, como directivo y como miembro de la familia. Que en la operación también se presenta la posibilidad de desempeño por algunos participantes de un doble rol: como miembro de la familia y como trabajador.

En principio, se puede considerar que la debilidad de estas empresas está en la informalidad y no en ser una organización familiar, dado que esta última condición se presenta también en grandes empresas de éxito. Entonces, el problema fundamental

radica en esa informalidad con que operan, por lo que es indispensable la profesionalización del empresario y la organización, y una de las herramientas que les puede permitir gradualmente madurar y tener éxito, son los presupuestos, debido a sus características de previsión y control.

## **2.2 Los presupuestos**

### **2.2.1 Concepto**

Concepto de Presupuesto.

Como herramienta de la Administración, se le puede conceptualizar como: la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado. (Del Río, 2012)

### **2.2.2 Objetivos de los presupuestos**

Comprenden o están en todas las etapas del Proceso Administrativo:

1. De previsión (Preconocer lo necesario): Tener anticipadamente, todo lo conveniente para la elaboración y la ejecución del presupuesto.
2. De planeación (¿Qué y cómo se va a hacer?): Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.
3. De organización (¿Quién lo hará?): Que exista una adecuada, precisa, y funcional estructura y desarrollo de la Entidad.
4. De coordinación o integración (Que se haga y se forme en orden, en lo particular y en lo general): Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, para que cumplan con los objetivos de la Entidad.
5. De dirección (Guiar para que se haga): Ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases, para conducir y guiar a los subordinados.
6. De control (Ver que se realice): Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones antes de haber consecuencias.

### **2.2.3 Requisitos para un buen presupuesto.**

Hablar del éxito de un presupuesto, no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los pronosticados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo a la empresa. Sin embargo, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las

funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son (Tabla 6):

Tabla 5. Requisitos para un buen presupuesto



Fuente: Del Río, 2012

Características del Presupuesto.

- 1) De formulación:
  - (a) Adaptación a la Entidad.

- (b) Previsión, Planeación, Organización, Coordinación, Dirección, y Control de Funciones.
  - (i) Seccionar en tantas partes el presupuesto, como responsable en la función haya en la Entidad.
  - (ii) Los Presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable
  - (iii) No dejar oportunidad a interpretaciones o discusiones
  - (iv) Alcanzables
- 2) De presentación:
  - (a) De acuerdo con las normas contables y económicas
- 3) De Aplicación:
  - (a) Elasticidad y criterio

## **2.2.4 Como herramienta de previsión y control**

El éxito de la actividad empresarial requiere la fijación de unos objetivos claros y concretos, la planificación de los métodos a seguir para alcanzarlos y el control de los resultados de esa planificación, para evitar desviaciones que impidan lograr esos objetivos. Pero este sistema debe mantenerse durante toda la vida de la empresa y no solo en su fase inicial, por eso es vital la planificación presupuestaria y el control de la misma. (García, 2014)

## **2.2.5 Control Presupuestal.**

Consiste en la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la Organización, por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible. Se puede decir que tiene como reflejo el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad.

Presupuestos de Ingresos.

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de Otros Ingresos

Presupuestos de Egresos e Inversiones

- Presupuestos de Inventarios
- Presupuesto de Producción
- Presupuesto de Compras de Materiales

Presupuesto de Costos de Distribución (Gastos de Venta)

- Presupuesto de Publicidad, Propaganda y Aspectos afines

Presupuesto de Gastos de Administración

Presupuesto de Impuesto sobre la Renta

Presupuesto de Aplicación de Utilidades

Presupuesto de Otros Egresos

Presupuesto de Inversiones a más de un año

Presupuesto del Capital

- Medición de los flujos de efectivo
- Evaluaciones de las Inversiones de Capital
- Clasificación y Jerarquización de Inversiones de Capital
- Análisis del Riesgo
- Administración de la Inversión de Capital

Presupuesto del Costo de Producción de lo Vendido

Presupuesto Financiero

- Presupuesto de caja
- Secuencia del efectivo
- Fondos de Capital
- Circulación de dinero en los negocios
- El pronóstico de efectivo en la Administración Financiera
- Manejo de secuencia de efectivo
- Obtención Óptima de recursos
- Programación de la cobranza
- Empleo de los Estados de Secuencia de efectivo
- Principales aplicaciones

Resultados Presupuestos

Posición Financiera Presupuesta

Origen y Aplicación de Recursos Presupuestos

Presupuesto Maestro, Global, Total o Tipo

### **2.2.6 Determinación y estudio de las variaciones.**

El control presupuestal se efectúa comparando los resultados reales contra los presupuestados. Es responsabilidad de la Administración, dictar las medidas necesarias para corregir las causas que motivan variaciones o desviaciones desfavorables, así como para estimular las causas que dieron lugar a las favorables.

Limitaciones de la Técnica Presupuestal:

- Estar basado en estimaciones
- Su costo
- Confianza excesiva en él

## **3. METODOLOGIA**

### **3.1 Diseño de investigación**

Por lo anteriormente expuesto, el presente trabajo se plantea una investigación descriptiva mediante un estudio de caso a una pequeña empresa Mexicalense con una antigüedad de 26 años dedicada al Autotransporte de carga con el objetivo de conocer si elaboran presupuestos, bajo qué criterios, y el uso que le dan a los mismos. En su caso cómo llevan a cabo la toma de decisiones y bajo qué criterios o condiciones.

La investigación es no experimental, de acuerdo al objetivo de describir la situación de la empresa mencionada en particular en base a su labor administrativa en el momento de la recolección de los datos, tal y como efectúan cotidianamente el proceso administrativo y en particular los presupuestos, sin crear ni manipular situaciones. Asimismo se trata de una investigación transversal debido a que la recopilación de la información se dará en un solo momento, que corresponde al de la entrevista. La obtención de los datos se efectúa mediante cuestionario (Anexo 1).

### **3.2 Contexto de la empresa**

El principal socio de Gutiérrez Freight, S. de R. L. de C.V. inició a prestar el servicio de autotransporte de carga general en el año 1991 para algunas empresas de la localidad. Personalmente operaba el único camión con que contaba.

Al cabo de algunos años, pudo adquirir dos camiones más y varias cajas transportadoras y contratar los choferes respectivos, ampliando los servicios con el transporte de mercancías en importaciones y exportaciones para empresas locales, principalmente maquiladoras.

Hasta 2010 realizó estas actividades con el esquema fiscal de personas físicas con actividades empresariales, a partir de ese año cambió su estructura jurídica a persona moral asociándose con sus hijos para participar en licitaciones para algunas empresas maquiladoras que requerían de esta formalidad.

Actualmente la empresa cuenta con 12 tracto-camiones y tiene instalaciones propias. El personal está integrado por el Gerente general, Sub-gerente, Gerente administrativo, Contador, Auxiliar administrativo, Asistente de logística y 12 choferes. Los puestos gerenciales los ocupan el socio principal y sus dos hijos.

El perfil organizacional se identifica con el de la empresa familiar a cuya cabeza se encuentra el que ejerce la autoridad en el grupo familiar, que en este caso es el padre. Es el que se desempeña dentro de la organización como propietario-directivo, que toma la mayor parte de las decisiones, supervisa directamente el trabajo operativo, se encarga de las ventas y su negociación, maneja los recursos financieros en forma personal, y

aunque ha delegado responsabilidades operativas en su hijo, quien se desempeña como Sub-gerente, lo supervisa permanentemente.

El Contador es responsable del procesamiento de la información financiera y fiscal. Se cuenta con programas de contabilidad y de nómina comerciales de uso común en la localidad.

### **3.3 Instrumento**

Para recabar la información se diseñó un cuestionario con los siguientes apartados: Identificación del establecimiento. Para conocer los datos generales de constitución y tipo de actividades que realiza.

Personal. Identificar los recursos humanos con que cuenta, la antigüedad promedio, si son remunerados y su distribución en las distintas áreas de la empresa, así como si son propietarios, familiares o empleados.

Dirección y Administración. Con el objetivo de establecer la estructura de la empresa y conocer los puestos que en las distintas áreas toman las decisiones.

Toma de decisiones. Determinar quién, en base a qué y cada cuanto se toman decisiones relacionadas con los objetivos del negocio, inversión, crédito, personal, tesorería, productos o servicios que ofrece. En caso de tener sucursales, se recaba esta misma información por cada una de ellas.

Factores externos. Conocer quién, en base a qué y cada cuando se toman decisiones motivadas por cambios en factores fuera del control de la empresa como fluctuaciones de tipos de cambio, el mercado, inflación, impuestos y otras disposiciones legales.

Elaboración de presupuestos. Identificar si elaboran presupuestos, cuáles, periodicidad, quienes participan en su elaboración.

Variaciones. Qué tipo de variaciones son analizadas, periodicidad de determinación y las medidas que se implementan a partir de este análisis.

### **3.4 Procedimiento**

Tabla 6. Aplicación del cuestionario

### 1. IDENTIFICACION DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento	<b>GUTIERREZ FREIGHT S DE R L DE CV</b>		
Persona física	<input type="checkbox"/>		
Persona moral	<input checked="" type="checkbox"/>	Tipo	<b>S DE RL</b>
Domicilio	<b>AV. RIO BLANCO 42 GONZALEZ ORTEGA</b>		
Ubicación del establecimiento	Centro comercial <input type="checkbox"/>	Parque Industrial <input type="checkbox"/>	Local Independiente <input checked="" type="checkbox"/>
Actividad del Establecimiento	Nombre u otro:		
Productos Principales	Comercio <input type="checkbox"/>	Servicios <input type="checkbox"/>	Manufactura <input type="checkbox"/>
	<b>TRANSPORTE DE CARGA GENERAL</b>		
Fecha de inicio de operaciones	<b>4 DE OCTUBRE DE 2010</b>		
Las actividades las realiza como	Unico <input checked="" type="checkbox"/>	Matriz <input type="checkbox"/>	Sucursal <input type="checkbox"/>
Número de Sucursales			
Sucursales/Matriz en la localidad?			
Los clientes del establecimiento	Público en general <input type="checkbox"/>	Otros negocios <input checked="" type="checkbox"/>	No. esta en Ambos <input type="checkbox"/>
Nombre del entrevistado			
Puesto	<b>CONTADOR</b>		
Tiempo de laborar en el establecimiento	<b>5 AÑOS</b>		

### 2. PERSONAL

Número de trabajadores (Con sueldo)	Propietario	Familiares	Dirección	Admón	Ventas	Operación	(Sin sueldo)	Propietario	Familiares
En el establecimiento	1	2		3		16			
Sucursales/Matriz									
Sucursal									
Sucursal									
Sucursal									
Antigüedad promedio de los trabajadores	26	6		7.5		7			
Prestaciones a los trabajadores	Ninguna <input type="checkbox"/>		De ley <input type="checkbox"/>	X <input checked="" type="checkbox"/>	Superiores <input type="checkbox"/>				

### 3. DIRECCION Y ADMINISTRACION

A. Puesto de más alto nivel jerárquico	<b>Gerente general</b>	Tipo de trabajador	Propietario	Familiares	Empleado	Honorarios
B. Puesto de más alto nivel Administrativo	<b>Gerente administrativo</b>		X			
C. Puesto de más alto nivel Operativo	<b>Subgerente</b>			X		
D. Puesto de más alto nivel Ventas						
E. Puesto de más alto nivel en Contabilidad	<b>Contador</b>				X	
F. Otro: Especifique						

Identifique las areas en que esta dividida la organización:  
 (Por ejemplo: Contabilidad, RH, Operaciones, Gerencia, Ventas, Finanzas, etc.)

A. Gerencia	B. Operaciones	C. Administración
D. Contabilidad	E.	F.



#### 4. TOMA DE DECISIONES

Toma de decisiones	QUIEN?				EN BASE A?					CADA CUANTO?						
	Gerencia	Operaciones	Admon	Contabilidad	Experiencia	Análisis Específico	Datos Contables	Presupuesto	Otra	Necesidad	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Variable	No definido
31. Inversiones en bancos u otras instituciones									NO							
32. Elección del Banco con el que operar	X				X											X
33. Firma cheques	X									X						X
34. Manejo de efectivo	X									X						X
35. Requisitos de documentos (contables o legales)									NO							
36. Generación de información contable				X		X				X						
37. Revisión de estados financieros									NO							
38. Determinación de impuestos				X		X				X						
39. Control interno en la organización									NO							
40. Firma de contratos									NO							
41. Ventas de equipos	X									X						X
42. Cambios de equipos	X									X						X
43. Otorgamiento de préstamos	X									X						X
44. Condiciones de otorgamiento de préstamos	X									X						X

Fuente: Elaboración propia

Los apartados del cuestionario relativos a Sucursales, Presupuestos y Variaciones resultaron no aplicables, ya que no tienen sucursales y no elaboran presupuestos por lo que el estudio se enfocó a la toma de decisiones.

#### 4. Análisis de resultados

##### 4.1 Resultados

Durante la aplicación del cuestionario se observaron los siguientes puntos importantes:

- No se establecen objetivos a mediano ni a largo plazo
- No se conocen ni pronostican ventas a futuro
- No se realiza publicidad de los servicios que ofrece la empresa
- No se evalúa el desempeño de los trabajadores
- No se emiten estados financieros
- No se proporciona información financiera de ningún tipo a la Gerencia
- No se identificaron políticas de control interno
- Señala el Contador que la información contable se utiliza sólo para efectos fiscales
- No se conocen los costos totales y unitarios

##### 4.2 Conclusiones

La habilidad del Gerente general cabeza principal de la empresa, ha permitido el crecimiento de la misma, sin embargo, ha creado una dependencia de toda la estructura hacia esta persona, poniendo en riesgo la marcha del negocio, en caso de faltar. Eso debido principalmente al manejo informal de cada área, motivo por el cual las decisiones se toman únicamente basadas en la experiencia o intuición del gerente.

La información financiera es incompleta. La forma en que se estructuró el catalogo de cuentas es global y no permite la identificación de los gastos directos e indirectos asociados a la prestación del servicio de carga, por lo que no se cuenta con la información para determinar costos por servicios y costos unitarios, que permitan un razonado establecimiento de precios de los servicios.

Los análisis requeridos durante el proceso de establecer los debidos controles mediante los presupuestos, permitirá la optimización y formalización de las distintas funciones en la empresa.

### **4.3 Recomendaciones**

#### **4.3.1 Necesidad de organización**

La empresa no tiene una estructura organizacional y el proceso de toma de decisiones se basa en la experiencia e intuición del Socio-Gerente general, por lo que es necesario empezar por organizar la empresa para lograr implementar en una segunda etapa los presupuestos que permitan establecer metas, el plan para alcanzarlas y el debido control que minimice el riesgo de no hacerlo.

El objetivo es coordinar todas las actividades o trabajos que se efectúan en la empresa para alcanzar los objetivos que se propongan en la planeación. En sí, lo que se pretende es que todas las partes de la empresa, Gerencia, Operaciones, Administración y Contabilidad conozcan su participación (responsabilidades) en el trabajo del equipo, mediante la Descripción de puestos, en principio con las actividades que actualmente realizan, ubicándolos en el Organigrama actual.

El organigrama ayudará a aclarar los siguientes aspectos importantes en la estructura de la empresa:

División del trabajo. Los individuos se ubicaran como responsables de una determinada parte de la carga de trabajo de la organización.

Cadena de mando. Las líneas muestran quién depende de quién.

Tipo de trabajo que se realiza. Diversas labores o áreas de responsabilidad de la empresa.

Un punto muy importante es el de la comunicación al personal, es decir, que tanto el organigrama como la descripción de los puestos y su interrelación sean conocidas por todos los empleados, esto permitirá además de conocer sus responsabilidades transmitir al personal la intención de la empresa de profesionalizar sus actividades.

#### **4.3.2 Información contable**

La contabilidad es una fuente muy importante de información para la determinación de costos y gastos requeridos para lograr determinados ingresos, además de otros indicadores que son muy importantes en la toma de decisiones.

Es necesario reestructurar el catalogo de cuentas contables para que ofrezca información adecuada para el análisis de la misma, de acuerdo a lo siguiente:

**PASIVO.** Separar las cuentas por pagar a corto y largo plazo

**INGRESOS.** Identificar los ingresos por Servicios de cruce en importación y exportación, servicios locales, etc. Considerar las tasas de IVA.

**GASTOS.** Es necesario asociar los ingresos ganados durante el periodo con los gastos incurridos para obtener dichos ingresos por lo que es necesaria la provisión de los gastos devengados no pagados en el periodo. Además de identificar el tipo de gasto.

Separar:

**GASTOS DE OPERACIÓN.** Los relacionados directamente con el servicio que se presta a los clientes:

Directos.

- Sueldos y salarios directos (choferes)
  - Tiempo normal
  - Tiempo extra gravado
  - Tiempo extra exento
  - Despensa
  - Bono de asistencia
  - Prima vacacional gravada
  - Prima vacacional exenta
  - Vacaciones
  - Premios por eficiencia
  - Compensaciones
  - Aguinaldo gravado

- Aguinaldo exento
    - Prima de antigüedad
  - Impuestos y contribuciones sobre sueldos directos
    - Aportación patronal INFONAVIT
    - RCV
    - Cuotas patronales IMSS
    - Impuesto estatal s/remuneraciones pagadas
  - Otros gastos al personal
    - Carta de no antecedentes penales
    - Análisis anti-doping
    - Licencias de conducir
  - Servicios de peaje (casetas)
  - Inspección canina
  - Combustibles y lubricantes para equipo de transporte (camiones)
  - Refacciones
  - Mantenimiento equipo de transporte (camiones)
  - Depreciación (camiones)
  - Renta de equipo de transporte
  - Servicios de comunicación (GPS)
  - Placas
  - Seguros y fianzas (equipo de transporte)
- Indirectos.

- Sueldos y salarios indirectos (mantenimiento y logística)
  - Tiempo normal
  - Tiempo extra gravado
  - Tiempo extra exento
  - Despensa
  - Bono de asistencia
  - Prima vacacional gravada
  - Prima vacacional exenta
  - Vacaciones
  - Premios por eficiencia
  - Compensaciones
  - Aguinaldo gravado
  - Aguinaldo exento
  - Prima de antigüedad
- Impuestos y contribuciones sobre sueldos indirectos
  - Aportación patronal INFONAVIT
  - RCV
  - Cuotas patronales IMSS

- Impuesto estatal s/remuneraciones pagadas
- Otros gastos al personal
  - Carta de no antecedentes penales
  - Análisis anti-doping
  - Licencias de conducir
- Energía eléctrica del taller
- Teléfono del taller
- Mantenimiento de instalaciones
- Agua potable del taller
- Papelería y artículos de oficina (impresiones, papelería, etc.)

GASTOS DE ADMINISTRACION. Los relacionados con la dirección y administración de la empresa.

- Sueldos y salarios administrativos (oficina y gerencia)
  - Tiempo normal
  - Tiempo extra gravado
  - Tiempo extra exento
  - Despensa
  - Bono de asistencia
  - Prima vacacional gravada
  - Prima vacacional exenta
  - Vacaciones
  - Premios por eficiencia
  - Compensaciones
  - Aguinaldo gravado
  - Aguinaldo exento
  - Prima de antigüedad
- Impuestos y contribuciones sobre sueldos administrativos
  - Aportación patronal INFONAVIT
  - RCV
  - Cuotas patronales IMSS
  - Impuesto estatal s/remuneraciones pagadas
- Asimilables a salarios
- Combustibles y lubricantes (equipo de transporte – movilidad personal)
- Refacciones
- Mantenimiento equipo de transporte
- Depreciación
- Renta de equipo de transporte
- Placas
- Licencias de conducir

- Seguros y fianzas
- Energía eléctrica (oficinas)
- Teléfono (oficinas)
- Mantenimiento instalaciones
- Agua potable (oficinas)
- Papelería y artículos de oficina (gerencia, contabilidad, personal)
- Cuotas y suscripciones
- Servicios profesionales
- Comisiones bancarias
- Varios (gastos menores)
- No deducibles

#### GASTOS FINANCIEROS. Costo por financiamiento

- Intereses
- Perdida por fluctuación cambiaria

#### **4.3.3 Estados financieros**

Es indispensable que se elaboren los estados financieros:

De conformidad con la NIIF para las PYMES, un juego de estados financieros comprende lo siguiente:

1. Estado de situación financiera (balance general) a la fecha que se informa
2. Estado de resultados (PyG) del período que se informa
3. Estado de resultado integral del período que se informa
4. Estado de cambios en el patrimonio neto del período que se informa
5. Estado de flujos de efectivo del período que se informa
6. Notas a los estados financieros (comprende un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa)

## Referencias

- Cabello, C., Reyes, A. & Solís, P. (2004). El Perfil Organizacional de las PyMEs (Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas) en el sector manufacturero: un análisis integral. *Administración y organizaciones*, 71-89 Recuperado de [148.206.107.15/biblioteca\\_digital/articulos/9-226-2849udo.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/9-226-2849udo.pdf)
- Cardona Montoya, Raúl Armando; (2010). Planificación financiera en las pyme exportadoras. Caso de Antioquia, Colombia. *AD-minister*, Enero-Junio, 50-74.
- Censos económicos (2014): Baja California / Instituto Nacional de Estadística y Geografía.- México: INEGI, c2016
- Del Río G. C. & Del Río S. C. & Del Río S. R. (2012). *Manual de: Costos, presupuestos y, adquisiciones y abastecimientos*. México. Cengage Learning Editores S. A.
- García M. A. (2014). *Impactos de la planificación y el control presupuestal en los procesos de una empresa para la ejecución de proyectos*. (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- La Pyme y los empresarios (2004). En *Nacional Financiera*. Recuperado de <http://www.nafin.com.mx/portalnf/content/herramientas-de-negocio/fundamentos-de-negocio/administracion.html>
- Hernández S. R. & Fernández C. C. & Baptista L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill.
- Hernández T. J. (2009). *Políticas de apoyo a la internacionalización de las pymes mexicanas*. (Tesis). Universidad de las Américas Puebla. México.
- Monroy M. C. (2007). *Los retos de las PYMES para consolidar el desarrollo económico de México*. (Tesis). Universidad de Sonora, México.
- Nacional Financiera, S. N. C. (s. f.). En Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Recuperado de [www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/.../Descripcion%20NAFIN.pdf](http://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/.../Descripcion%20NAFIN.pdf)
- Pymes, Entorno Financiero Internacional. (2004). En *Nacional Financiera*. Recuperado de [http://www.nafin.com.mx/portalnf/content/sobrenafinsa/saladeprensa/boletin\\_027\\_015.html](http://www.nafin.com.mx/portalnf/content/sobrenafinsa/saladeprensa/boletin_027_015.html)
- Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte México 2013. En *INEGI*. Recuperado de [www.inegi.org.mx/est/contenidos/.../scian/presentacion.aspx? .../SCIAN/.../scian2013...](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/.../scian/presentacion.aspx? .../SCIAN/.../scian2013...)
-

# Anexo 1

## Página 1

### CUESTIONARIO PARA RECOPIRAR LOS DATOS

#### 1. IDENTIFICACION DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento			
Persona física			
Persona moral	Tipo		
Domicilio			
Ubicación del establecimiento	Centro comercial	Parque Industrial	Local Independiente
Actividad del Establecimiento	Nombre u otro:		
Productos Principales	Comercio	Servicios	Manufactura
Fecha de inicio de operaciones			
Las actividades las realiza como	Unico	Matriz	Sucursal
Número de Sucursales			
Sucursales/Matriz en la localidad?			
Los clientes del establecimiento	Público en general	Otras negocios	No. esta en Ambos
Nombre del entrevistado			
Puesto			
Tiempo de laborar en el establecimiento			

#### 2. PERSONAL

Número de trabajadores (Con sueldo)	Propietario	Familiares	Dirección	Admón	Ventas	Producción	(Sin sueldo)	Propietario	Familiares
En el establecimiento									
Sucursales/Matriz									
Sucursal									
Sucursal									
Sucursal									
Antigüedad promedio de los trabajadores									
Prestaciones a los trabajadores	Ninguna	De ley			Superiores				

#### 3. DIRECCION Y ADMINISTRACION

	Propietario	Familiares	Empleado	Honorarios
A. Puesto de más alto nivel jerárquico				
B. Puesto de más alto nivel Administrativo				
C. Puesto de más alto nivel Producción				
D. Puesto de más alto nivel Ventas				
E. Puesto de más alto nivel en Contabilidad				
F. Otro: Especifique				

Identifique las areas en que esta dividida la organización:  
(Por ejemplo: Contabilidad, RH, Producción, Gerencia, Ventas, Finanzas, etc.)

A.	B.	C.
D.	E.	F.









