

Capítulo V Los Sistemas de Control de Gestión como Factor Determinante de la Competitividad en las MiPyMEs

Chapter V Management Control Systems as a Determining Factor of Competitiveness in MSMEs

REYES-FONG, Teodoro†*, FLORES-PRECIADO, Juan y HUMBERTO-TENE, Refugio

Universidad de Colima

ID 1^{er} Autor: *Teodoro, Reyes-Fong* / **ORC ID:** 0000-0001-9542-5615

ID 1^{er} Coautor: *Juan, Flores-Preciado* / **ORC ID:** 0000-0002-6633-421X

ID 2^{do} Coautor: *Refugio, Humberto-Tene* / **ORC ID:** 0000-0001-9361-9328

DOI: 10.35429/H.2019.1.66.79

T. Reyes, J. Flores, y R. Humberto

teodoro_reyesf@ucol.mx

E. Galeana & M. Valenzo. (Dir.) La competitividad como estrategia de crecimiento en las organizaciones. Handbooks-©ECORFAN-Mexico, Michoacán, 2019.

5.1.Introducción

5.1.1. Planteamiento del Problema

Gutiérrez (2015) menciona que aproximadamente las empresas familiares constituyen el 90% a nivel mundial del total de empresas, siendo estas un factor económico muy importante.

De acuerdo con **Meza (2017)** en nuestro país el 83% de las empresas son familiares, siendo estas principalmente MiPyMEs, contribuyendo con un 67% de los empleos en nuestro país, sin embargo, se desconocen las diferentes barreras a las que estas se enfrentan a lo largo de su trayectoria, en donde se hace notar que el 67% carecen de planes y estrategias que les permitan ser competitivos en los nuevos mercados, ya que, no cuentan con una visión a futuro y capacitación constante de los miembros que la conforman.

San Martín & Durán (2017) mencionan que para el desarrollo de la competitividad de las MiPyMEs dentro de un mercado es vital una planeación estratégica, que sea capaz de predecir necesidades y establecer líneas de acción de acuerdo a las diferentes contingencias que se le plantean a la misma. Desafortunadamente, se tiene cifras que el 71% de las empresas familiares no tienen un plan estratégico, lo cual, las conduce a la toma de decisiones de manera improvisada y tan sólo un 29% cuenta con un plan.

Otro de los factores determinantes dentro de las empresas familiares son los planes de formación ya que estos benefician o perjudican el nivel de competitividad, debido a que no se cuenta con ellos se tiene un visión corta de la empresa familiar a consecuencia de la falta de interés en la formación y capacitación de los empleados ya sean familiares o no familiares, se tiene como dato que el 67% de las empresas no cuentan con un plan de formación y un 30% sí cuentan con uno (**San Martín & Durán , 2017**).

5.1.2. Preguntas de Investigación

1. ¿Qué porcentaje de las MiPyMEs del sector comercio al por menor “boutique” conocen y realizan procesos de planeación estratégica?
2. ¿Cuáles son los factores que desmotivan la implementación de los sistemas de control de gestión?
3. ¿Cómo evalúan las empresas familiares su nivel de competitividad dentro del sector en el que se encuentran?
4. ¿Cuál es el costo beneficio de la implementación de un sistema de control de gestión?
5. ¿Qué mejoría han tenido las MiPyMEs que aplican algún tipo de sistema de control de gestión?
6. ¿La implementación de la tecnología genera una ventaja competitiva para las empresas del giro Boutique?
7. ¿Cuál es el grado de cohesión social por parte de las MiPyMEs?

5.1.3. Objetivos

5.1.3.1.General

Identificar los factores que caracterizan los sistemas de control de gestión y cómo se relacionan con la competitividad de las MiPyMEs del sector boutique de los municipios de Colima y Villa de Álvarez del estado de Colima.

5.1.3.2.Específicos

- Identificar el porcentaje de las MiPyMEs que implementan sistemas de control de gestión del sector boutique y cómo repercuten en su desarrollo.

- Analizar qué impacto tienen los sistemas de control de gestión en las MiPyMEs del sector comercial “boutiques” que los implementan.
- Conocer la perspectiva de los empresarios del sector boutique conforme al entorno y clima empresarial de su sector en los municipios de Colima y Villa de Álvarez.
- Determinar si la implementación de tecnología es un factor que le genera una ventaja competitiva dentro del sector a las empresas boutique ubicadas en los municipios de Colima y Villa de Álvarez.
- Observar el compromiso que existe por parte de las boutiques en cuanto a responsabilidad social en los municipios de Colima y Villa de Álvarez.

5.1.4. Justificación

Son muchos los trabajos que coinciden en que las habilidades relacionadas con la calidad son fundamentales para la competitividad y el éxito de las empresas; Concretamente, la gestión de la calidad permite a una empresa utilizar los recursos de una forma más eficiente para mejorar su posición en el mercado. No obstante, dentro de las PyMEs carecen de métodos o herramientas para la gestión de la calidad debido a la inexperiencia y competencias por parte de quienes las dirigen (**Rocca, García, & Duréndez, 2016**).

A partir de ello, es posible afirmar que las MiPyMEs necesitan cada vez más establecer mecanismos de control que ayuden a la gerencia a tomar correctamente sus decisiones. La fuerte competencia que en la actualidad, provoca la globalización de los mercados y el cambio tecnológico está motivando a las MiPyMEs a desarrollar en el seno de su organización sistemas de control de gestión (**Uc, García, & Bastida, 2008**).

Los sistemas de control de gestión nos brindan información para analizar y conocer a profundidad la situación del negocio en su ambiente interno y externo, permitiendo la toma de decisiones mediante políticas adecuadas que favorezcan la mejora continua y generen una ventaja competitiva sostenida (Bisbe 2006).

En ese marco, la contabilidad de costos, la planificación financiera y el diagnóstico económico-financiero, información que deriva de los sistemas de control de gestión, facilitan la toma de decisiones y favorecen la competitividad de la MiPyME.

Asimismo, **Rocca et al., (2016)** hacen mención que el grado de informatización de la empresa favorece el desarrollo de sus sistemas de control de gestión y el nivel de formación del contador favorece el uso de los datos contables.

En ese sentido, si la contabilidad de costos y el sistema de fijación de precios están bien diseñados, ayudarán en la mejor gestión de la empresa e influenciará sobre su rendimiento financiero.

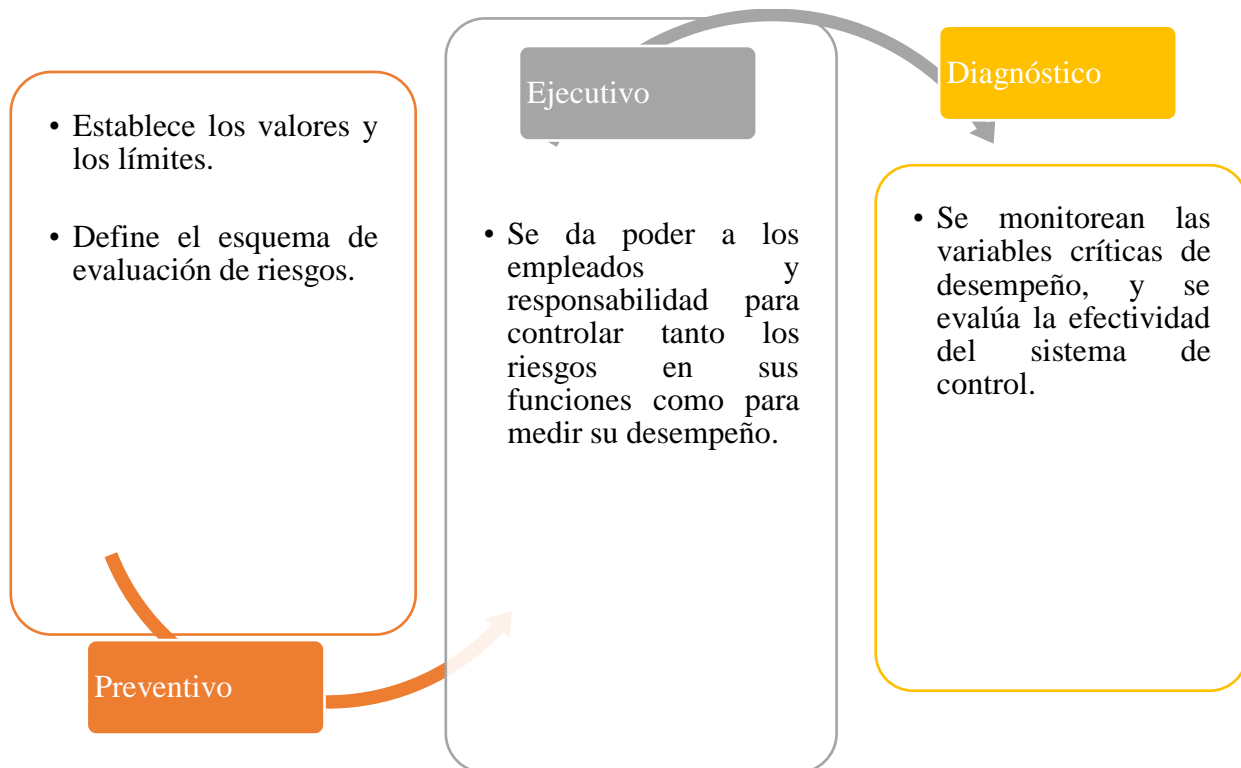
Mejía (2002) la mayoría de las PyMEs carecen de un Sistema de Control Organizacional que les ayude a manejar los riesgos que les impiden obtener sus objetivos, debido primordialmente a la falta de conocimiento sobre las bondades de contar con un sistema de control, a la falta de capacitación sobre el tema y a la informalidad con que se manejan estas empresas.

Las PyMEs necesitan saber a dónde quieren llegar, cuáles son sus objetivos y qué hacer para lograrlos. Partiendo de estas definiciones pueden establecer la estructura organizacional apropiada, que permita llevar a cabo sus planes y diseñar los sistemas de información y comunicación que apoyen su labor.

Para lo cual es necesario diseñar y establecer el sistema de control organizacional que prevenga, informe y corrija todas las situaciones que impiden el alcanzar sus metas.

El Sistema de Control propuesto para las PyMEs consta de tres subsistemas: el Preventivo, el Ejecutivo y el de Diagnóstico. Cada subsistema contribuye de diferente manera al cumplimiento de los objetivos de la compañía e involucra a todos los empleados en este propósito.

Figura 1 Sistemas de Control de Gestión para MiPyMEs



Fuente: Jaimes y Rojas (2015)

Jaimes y Rojas (2015) indica que la productividad laboral es el factor de mayor impacto en el ejercicio de las empresas y es determinante para el nivel de competitividad de la misma; de acuerdo con **Mario (2009)** podemos decir que el incremento de la productividad se da cuando se tiene una disminución o ahorro en los costos que se generan en la empresa, permitiendo una mayor competitividad, ya que, se puede dar la facilidad de reducir los precios de venta, lo cual es una oportunidad para que se incorpore a nuevos mercados y permanezca en los que ya se tiene presencia.

Las empresas eficientes son las que utilizan sus recursos adecuadamente para poder alcanzar sus metas y objetivos estratégicos, es decir, que no presenta desperdicios en el uso de sus recursos. La competitividad empresarial se mide por la eficiencia y la efectividad de sus procesos; la adecuada gestión del talento humano es un factor que contribuye a alcanzar los objetivos, por lo que las acciones de innovación serán un factor determinante en la competitividad empresarial.

5.2. Revisión de la Literatura

5.2.1. Antecedentes de las MiPyMEs

Las pequeñas y medianas empresas (conocidas también por el acrónimo PyMEs) son empresas con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones. Sin embargo, en la práctica, limitaciones de información permiten calcular la dimensión del sector utilizando únicamente la variable de número de trabajadores (ExpoMipyme 2018).

Derivado de la actual economía mexicana y al nivel de competencia en las MiPyMEs (**Guerrero 2008**) citado por **Jaime (2012)** menciona que estas deben de desarrollar una “especialización más flexible”, teniendo la capacidad para resolver o responder de manera asertiva a los cambios constantes en el mercado adaptándose a la demanda de sus clientes.

Jaime (2012) menciona que existen dos formas en las que surgen las MiPyMEs, por un lado, aquellas que se originan como empresas en las que se puede distinguir claramente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial y el trabajo remunerado.

Por otro lado, existen aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que sólo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que le permite el crecimiento.

En su evolución este sector tuvo tres etapas de acuerdo con **Jaime (2012)** son las siguientes:

Primera etapa – Crecimiento: Las PyMEs en general comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía mexicana en los años 50 y 60 durante la vigencia del modelo de liberación de mercados y de sustitución de importaciones.

Esto les permitió en un contexto de economía cerrada y de mercado interno reducido realizar un “proceso de aprendizaje” con importantes logros, aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización a escala, capacitación, información, etc.

Segunda etapa – Estancamiento: Estas limitaciones antes comentadas fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo para afectar tanto la productividad como la calidad de estas empresas, alejándose de los niveles internacionales y provocando que las mismas durante los 70’s y 80’s, época de inestabilidad macroeconómica, se preocupara únicamente por su supervivencia, lo que finalmente las sumió en una profunda crisis.

Tercera etapa – Resurgimiento: Las MiPyMEs fueron uno de los sectores más golpeados al quedarse prácticamente sin la fuente de financiamiento principal con que contaban en ese momento.

A raíz del cambio legal de inversión extranjera suscitado en México en el año de 1998, se permitió por fin la participación de externos en el desarrollo del sector financiero, haciendo que lenta, pero consistente y sostenidamente, se comenzará a reactivar el mercado de microcréditos para MiPyMEs

5.3. Metodología

En este apartado de la investigación se dará a conocer la metodología que utilizamos para la realización de nuestro proyecto; así como también el tipo de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis.

5.3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es el esquema general o marco estratégico que le da unidad, coherencia, secuencia y sentido práctico a todas las actividades que se emprenden para buscar respuesta al problema y objetivos planteados.

Tipo cuantitativo: Recoge y analiza datos sobre variables y estudia las propiedades y fenómenos en términos cuantitativos. Este tipo de investigación estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y determina cual es el grado de relación entre dichas variables (Cook and Reichardt 2005).

Método de investigación

- Exploratorio: Hernández Sampieri, Fernández Collado et al. (2010) menciona: “Este tipo de investigación se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o que no ha sido abordado antes”
- Correlacional: Hernández Sampieri, Fernández Collado et al. (2010) menciona: “La investigación tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación”.

Este tipo de investigación tiene mucha utilidad cuando se quiere predecir el valor de una variable a partir del valor de otra, por eso el nombre de correlación; explica un fenómeno aunque de manera parcial. Por otra parte proporciona la base para llevar a cabo estudios explicativos en un futuro (**Moreno, 2000**).

Tomando como referencia el planteamiento del problema, los objetivos de investigación así como la justificación referida a los sistemas de control de gestión de las empresas del sector comercio al por menor “boutique” de los municipios de Colima y Villa de Álvarez del estado de Colima se aplicará una investigación de tipo cuantitativa de modo descriptivo.

5.3.2. Población y Muestra

Nuestra población objetivo de estudio son las empresas familiares del sector comercio al por menor “Boutique” ubicadas en los municipios de Colima y Villa de Álvarez del estado de Colima. Dentro del estudio se tomó una muestra no probabilística, seleccionando 20 establecimientos.

5.3.3. Técnica e instrumento de recolección de datos

La elección del instrumento de recolección de datos es de suma importancia, ya que a través de este se obtiene y delimita la información que se desea saber específicamente.

Dentro de este estudio para la recolección de datos se implementó como herramienta la aplicación de un cuestionario, el cual se divide en 6 bloques, utilizando en la mayoría de estas respuestas en la escala de Likert, la cual permite obtener datos cuantitativos para analizar la situación de las empresas familiares.

5.3.4. Variables de Investigación

5.3.4.1. Variable Dependiente

Mayor o menor competitividad en las empresas del sector comercio al por menor “boutique” de los municipios de Colima y Villa de Álvarez.

5.3.4.2. Variables Independientes

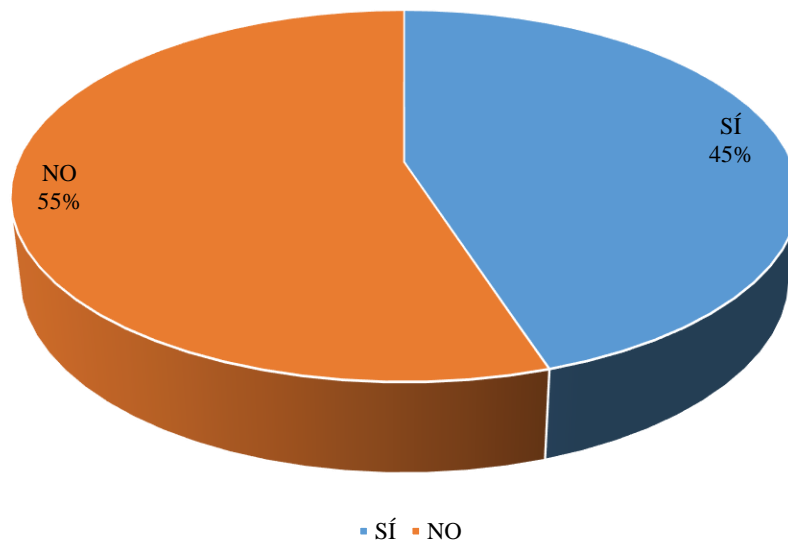
1. Estrategia y Organización (Aplicación de un sistema de control de gestión)
2. Clientes y proveedores
3. Tecnología, Calidad, Innovación y TIC's
4. Responsabilidad Social

5.3.5. Técnica de análisis

Estadística Descriptiva. El conjunto de datos analizados y obtenidos con base a los cuestionarios realizados servirá para describir el comportamiento de las empresas de comercio al por menor “boutique” de los municipios del Colima y Villa de Álvarez del estado de Colima, logrando entender la relación que existe entre las diferentes variables del análisis.

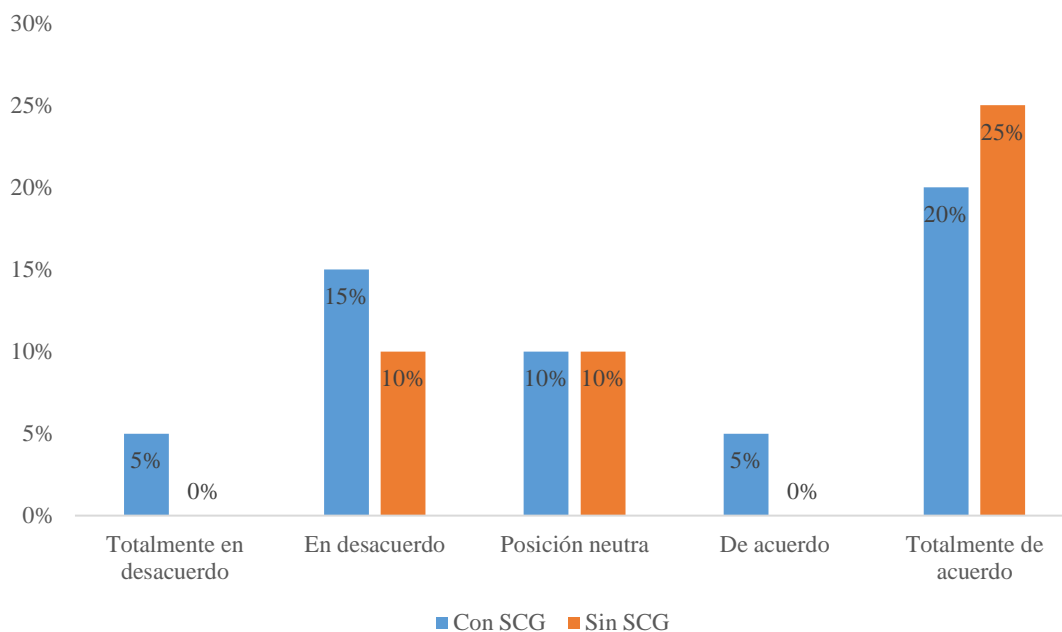
5.4. Resultados

Como se observa en la siguiente grafica el 45% de las empresas encuestadas no realizan procesos formales de planeación estratégica contra un 55% de las empresas que sí aplican planes estratégicos, igual o mayores a un año.

Gráfico 1 Procesos formales de Planeación Estratégica en Sector Comercio al por Menor “Boutique”

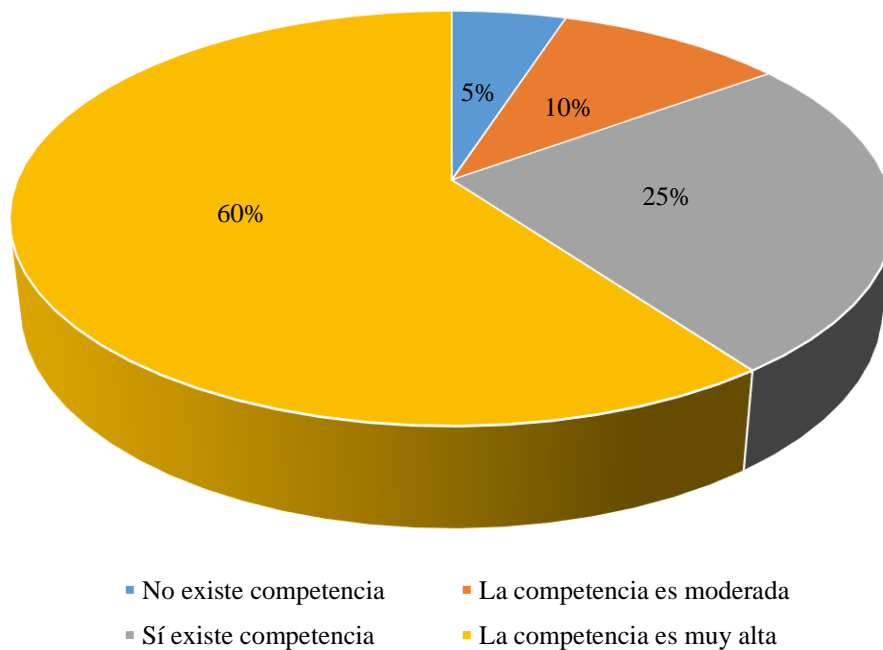
Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente gráfica observamos cómo perciben los empresarios la facilidad de apertura de boutiques dentro del mercado de lo cual podemos observar que el 50% consideran que es fácil que entren nuevas empresas de este sector al mercado aunque la mitad de ellos utilizan un sistema de control de gestión.

Gráfico 2 Percepción empresarial de facilidad de introducción en el Sector

Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, sólo para el 5% el hecho de que entren nuevas empresas al mercado no implica ningún tipo de competencia ya que ellos tienden a innovar y esto resulta ser favorable, por otro lado para el 60% sí implica un grado muy alto de competencia debido a que no tienen sistemas de control adecuados y por tanto muchas de estas no tienden a innovar.

Gráfico 3 Grado de competencia

Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en la siguiente tabla elaborada con base en las encuestas, las empresas evalúan su nivel de competitividad dentro del entorno empresarial, de las cuales el 60% consideran que tuvieron mejoras en el nivel.

Tabla 1 Clima empresarial con respecto al año anterior

Mejor	Igual	Peor
60%	40%	-

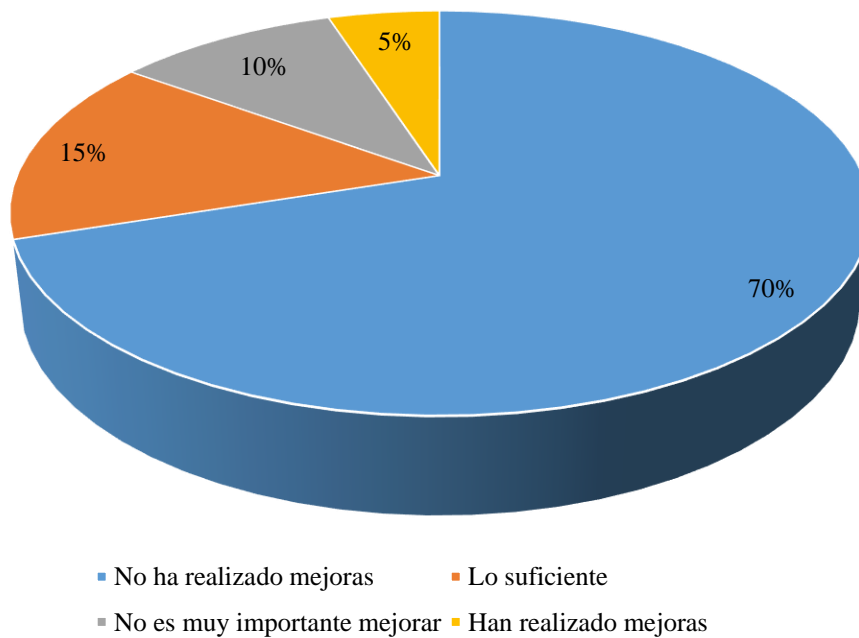
Tabla 2 Calificación de la competitividad

Porcentaje de Empresas	Calificación de la Competitividad
25%	10
25%	9
40%	8
5%	7
5%	6

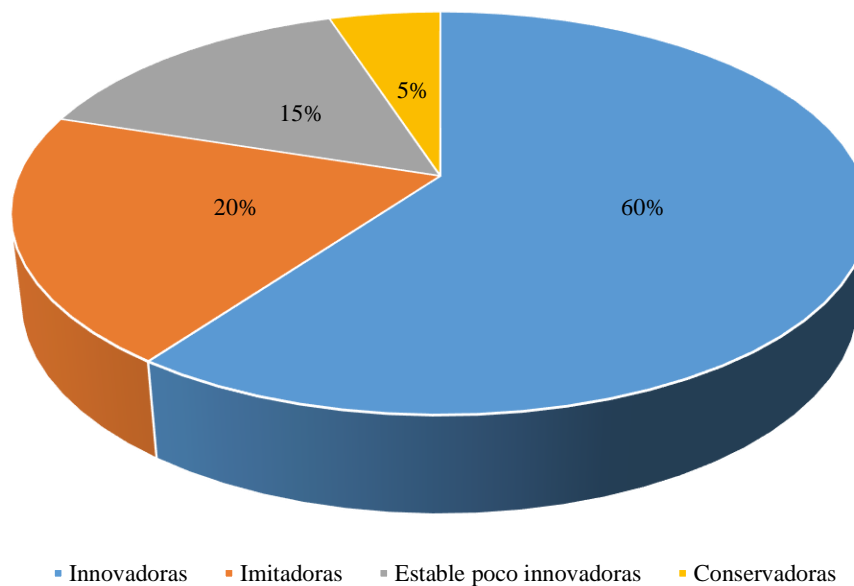
Fuente: Elaboración Propia

Observamos también que un 70% de las empresas, ha realizado cambios para la mejora de sus productos, sin embargo, de las empresas que se consideran innovadoras sólo el 75% de ellas ha logrado buenos cambios en sus servicios y/o productos.

Aunque 66.67% cuenta con una mejora en sus procesos de coordinación de las cuales el 83.33% ha logrado un aumento en la satisfacción de sus clientes.

Gráfico 4 Competitividad en el mercado

Fuente: Elaboración Propia

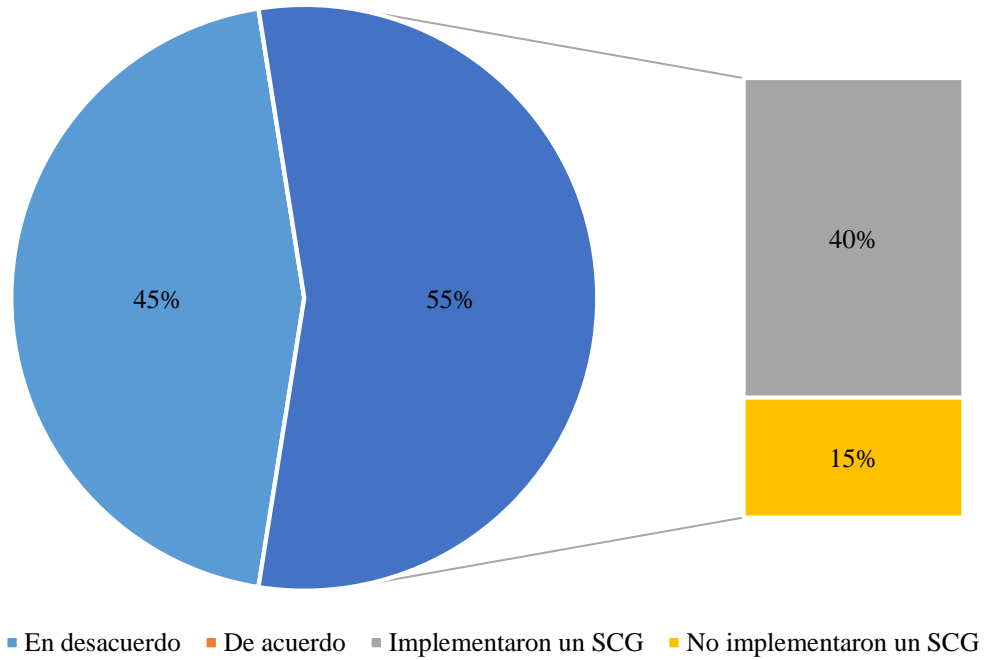
Gráfico 5 Clasificación de las empresas

Fuente: Elaboración Propia

Haciendo un análisis acerca de cómo se clasifica cada una de las empresas, nos dimos cuenta que la mayoría se posiciona como una empresa que realiza cambios y mejoras en los servicios con relativa frecuencia, tratando de ser las primeras en desarrollar nuevos servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito. Siendo un 60% las empresas que se consideran innovadoras.

Asimismo el 55% de las empresas encuestadas coinciden en total acuerdo que sus utilidades generadas han sido buenas en este año, de las cuales un 40% de estas reflejan que ha sido por que implementan un sistema de control de gestión, aunque sea de manera empírica, pero se ve reflejado en sus utilidades, contra un 15% que no lo aplica.

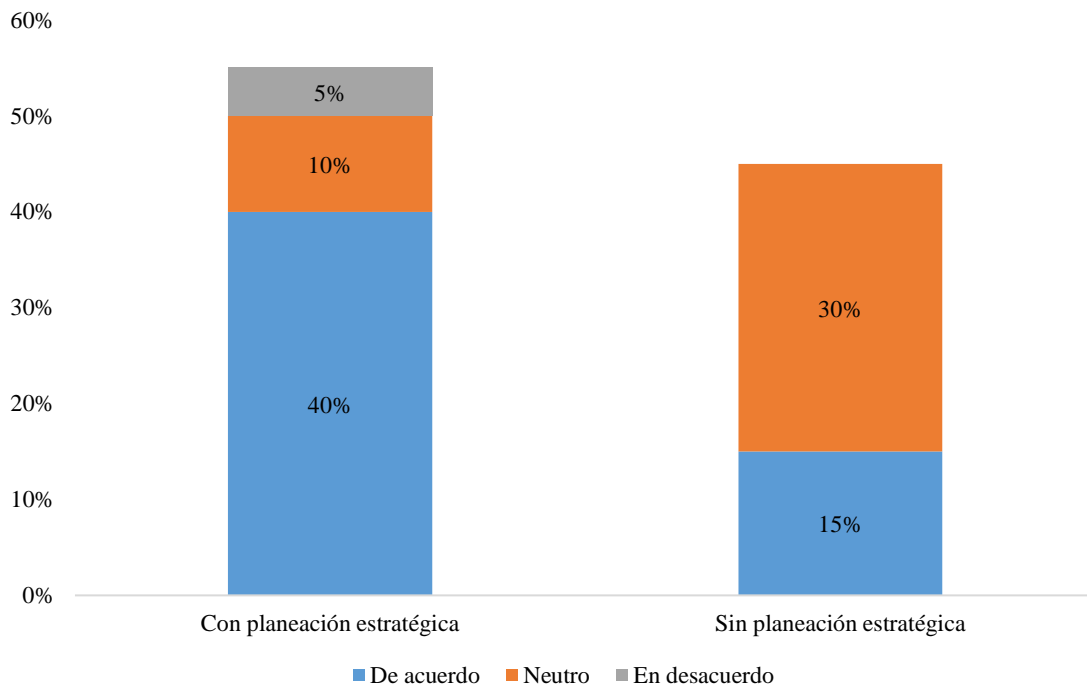
Gráfico 6 Utilidades con base en la implementación de Sistemas de Control de Gestión



Fuente: Elaboración Propia

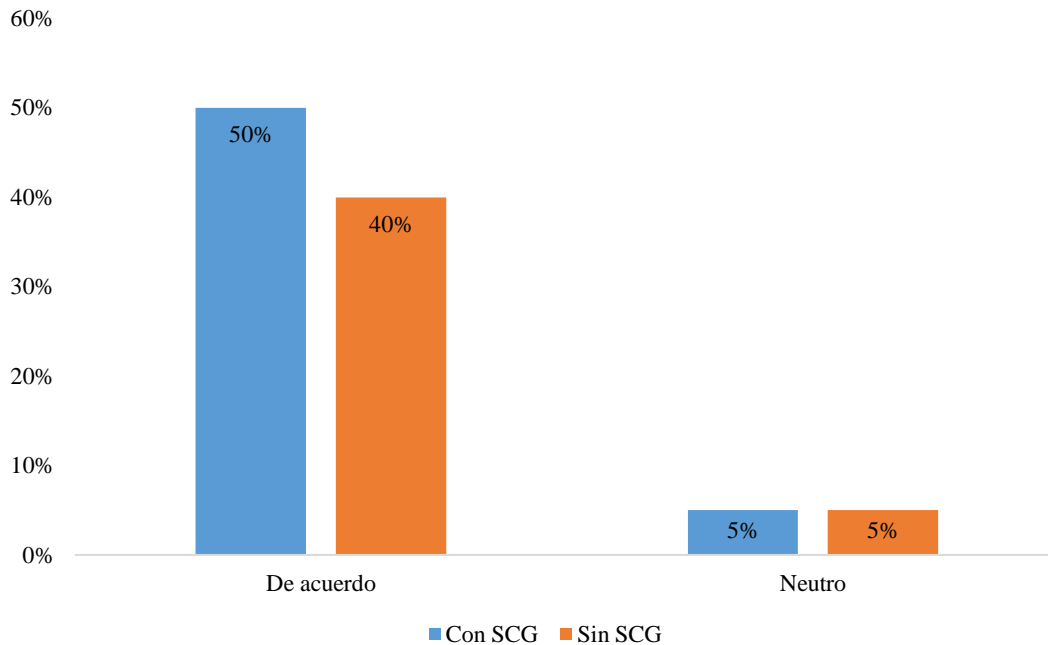
Del 40% de empresas que implementan un sistema de control de gestión se ven beneficiados por el aumento de sus ventas así como mejora en la coordinación de procesos internos, tareas del personal y la mejora en la calidad de sus productos.

Gráfico 7 Ventas respecto a la Planeación Estratégica



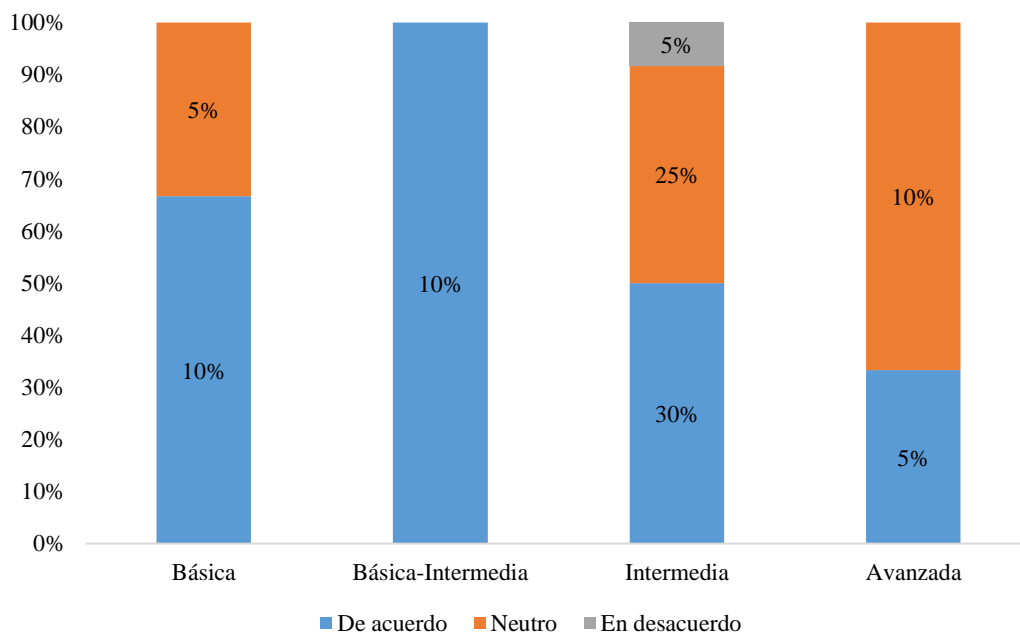
Fuente: Elaboración Propia

El 90% de las empresas encuestadas han aumentado la satisfacción de los clientes esto igual se ha reflejado debido a que el 50% de estas implementan un sistema de control de gestión.

Gráfico 8 Satisfacción de los clientes

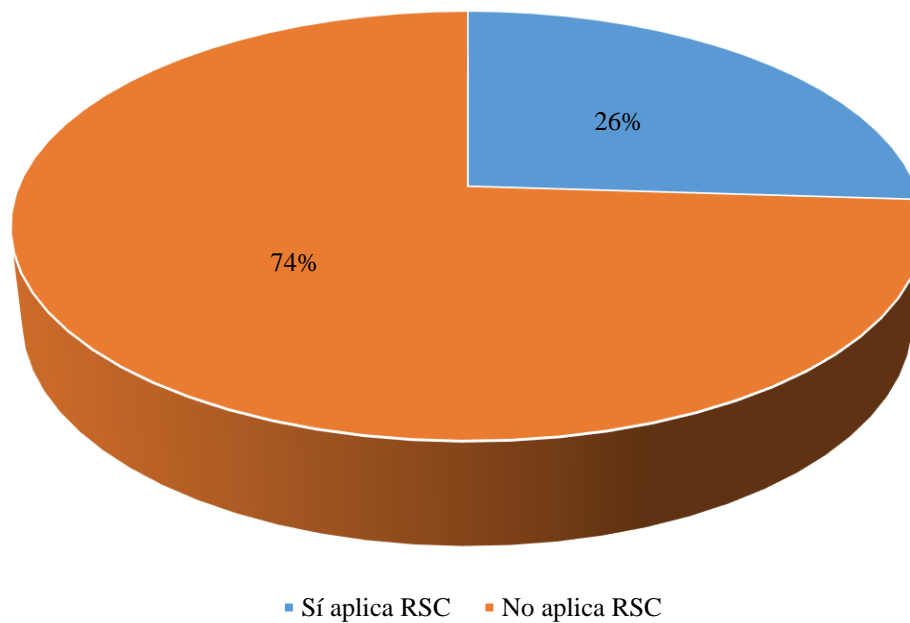
Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente gráfica podemos observar la clasificación de la implementación de la tecnología de acuerdo a cuatro estereotipos de empresas, se observa que el 60% de los empresarios se identifican con el tipo “Intermedio” y en ella se analiza que el 30% le ha permitido tener buena venta.

Gráfico 9 Implementación de tecnología y la competitividad reflejada en las ventas

Fuente: Elaboración Propia

La responsabilidad social es un tema que la mayoría de las MiPyMEs no aplica dentro de sus actividades cotidianas, como podemos observar en la siguiente gráfica el 74% de las empresas no aplican en su totalidad esta práctica enfocada al compromiso ético, el público interno, el medio ambiente, clientes, comunidad, sociedad y gobierno, y tan solo el 26% implementan principios de responsabilidad social.

Gráfico 10 Responsabilidad social

Fuente: Elaboración Propia

5.5. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos por parte de nuestros cuestionarios podemos concluir que en las MiPyMEs del sector comercio al por menor “Boutiques” de los municipios de Colima y Villa de Álvarez, existe una carencia en conocimiento exacto sobre la implementación de sistemas de control de gestión, puesto que los locales de este giro sólo aplican estrategias de manera empírica para operar día a día y de alguna manera sobrevivir al mercado y a la competencia, de las cuales el 45% de las empresas encuestadas no realizan procesos formales de planeación estratégica, contra un 55% de las empresas que sí aplican planes estratégicos aunque de manera muy ineficiente, con un plazo de resultados igual o menor a un año.

Del 55% de las MiPyMEs que sí implementan un sistema de control de gestión se ve reflejado e impacta en su desarrollo de manera positiva puesto que de las que califican su clima empresarial y competitividad como muy buena (9 y 10) 70% de ellas está aplicando un sistema de control de gestión, el cual se ve reflejado en buenas ventas, mejora en la coordinación de procesos interno y tareas del personal, satisfacción de los clientes y por supuesto en sus utilidades.

Partiendo de la importancia que tiene el implementar un sistema de control de gestión que se pueda adecuar a las necesidades de las PyMEs del sector boutique, es importante mencionar que aunque no todas llevan uno de manera profesional.

Observamos que el 60% de estas empresas ha tenido una mejora en cuanto a su clima y entorno empresarial y por consiguiente estas empresas tienen un poco más de visión a futuro, ya que esto les permite tener más oportunidad de competencia dentro del mercado de este sector.

Cabe mencionar que el otro 40% se ha mantenido igual y que para estas empresas el hecho de que entren nuevas de este giro, genera una elevada competencia entre las empresas del sector.

Sin embargo al 15% del total no les es de mucha importancia ya que ellas siguen manteniendo un nivel de competitividad alto, lo que hace que den mayor satisfacción a sus clientes y seguir posicionados en alto nivel.

Se puede decir que la implementación de la tecnología ha sido un factor que ha ayudado a las empresas a ser más competitivas claro no a todas, puesto que no todas la implementan, las empresas no han encontrado las tecnologías como una ventaja competitiva, aunque en este tiempo ya no se considera una innovación únicamente, si no es algo indispensable para toda aquella empresa en crecimiento.

Difícilmente las empresas que no manejan las tecnologías y su información logran mantenerse en el mercado, se necesita algo más que simplemente una computadora con un buen software, sino de ideas innovadoras y nuevas técnicas de aprendizaje para el personal y el patrón. En sí la tecnología va ligada con la competitividad, si no se implementa la tecnología, no se innova y por lo tanto no se es competitivo.

La responsabilidad social es una práctica que las empresas del sector comercio “boutiques” de los municipios de Colima y Villa de Álvarez conocen muy poco, ya que apenas el 26% de estas aplican algunas actividades o principios aplicados a la responsabilidad social, siendo estas tareas básicas como el separar la basura, el ahorro de energía y agua dentro de la empresa, pero recordemos que también la responsabilidad social incluye otros aspectos como la ética, los clientes y la sociedad, en las cuales realizan algunas actividades de forma empírica, que no están bien estructuradas, con el simple hecho de preocuparse por sus clientes brindándoles productos sin engaños o mentiras.

5.6. Referencias

Bisbe, J. (2006). El uso de los sistemas de control de gestión por parte de la alta dirección, ¿bloquea o estimula la innovación?, *Revista de Contabilidad y Dirección*, (3), 177-196.

Cook, T. y Reichardt, C. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*, Madrid: Ediciones Morata.

ExpoMipyme. (2018). Expo Mipyme Guanajuato, recuperado de <http://www.expomipymegto.com.mx/index.php/quienes-somos/14-articulos-generales/72-definicion-de-micro-pequena-y-mediana-empresa>.

Gutiérrez, S. (2015). Emprendimiento en las empresas familiares, *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 4 (7), 163-181.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*, México: McGraw-Hill.

Jaime, J. (2012). Propuesta de esquema de financiamiento para el desarrollo de la infraestructura en las pequeñas y medianas empresas de autotransporte de carga asentadas en el valle de Cuautitlán, Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional.

Jaimes, L. y Rojas, M. (2015). Una mirada a la productividad laboral para las pymes de confecciones, *Innovación e investigación en Ingeniería*, 12 (2), 177-187.

Mario, E. (2009). Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas, Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia.

Mejía, R. (2002). Sistema de control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP), *Revista universitaria EAFIT*, (125), 73-86.

Meza, E. (13, noviembre 2017). Sólo 73% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión, recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Solo-73-de-las-empresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html>

Moreno, G. (2000). *Introducción a la metodología de la investigación educativa II*, México: Editorial Progreso.

Rocca, E., García, D. y Duréndez, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas, *Contabilidad y negocios*, 11 (22), 52-68.

San Martín, J. y Durán, J. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*, México: Fundación Universidad de las Américas, Puebla

Uc, L., García, D. y Bastida, F. (2008). Los sistemas de control de gestión y la innovación: Su efecto sobre el rendimiento de las PYMES, *Actualidad contable Faces*, 11 (17), 135-152.