

**“Administración efectiva en las pequeñas y medianas empresas de la región centro del Estado de Coahuila durante 2009 -2010 con la gestión y utilización de reportes financieros y operativos.”**

Juan Hermilo Zúñiga Cortez \*

Jesús Emilio González Guajardo

Leonor Gutiérrez González

**RESUMEN**

Ante el panorama mundial nuestro país realiza esfuerzos para incrementar la competitividad, y que las empresas ocupen un mejor lugar. El objetivo es diagnosticar si las Pymes de la región centro de Coahuila, utilizan reportes financieros-operativos para vigilar sus metas. El cuestionario se valida mediante el juicio de expertos, su fiabilidad con alfa de Cronbach, el nivel de confianza es 96%; aplicándose en 157 empresas del sector comercio, servicios e Industria. Sobresalen las empresas dedicadas al Comercio; 52.57 % son Sociedad Anónima, 75% son familiares; 47 y 87 % de los Administradores y Producción tienen Licenciatura; Del 2009 al 2010 mantienen su planta laboral; la mitad tienen plan de negocios; 20% no formulan Estados Financieros; el 44 y el 30% utilizan razones financieras y punto de equilibrio; del 25 al 30% formulan semanalmente flujos de efectivo; más del 50 % realiza mensualmente reuniones directivas para verificar objetivos.

**Palabras clave:** Reportes financieros, reportes operativos, Administradores.

**Abstract**

Before the global landscape our country is making efforts to increase competitiveness, and that enterprises occupy a better place. The objective is to diagnose if the SMEs of the central region of Coahuila, used financieros-operativos reports to monitor your goals. The questionnaire is validated by the opinion of experts, its reliability with Cronbach's alpha, the level of trust is 96%; apply in 157 companies of the sector commerce, services and industry. Excel the companies engaged in trade; 52.57% are limited liability company, 75% are family; 47 and 87 per cent of managers and production have Bachelor's degree; 2009-2010 Kept its labor plant; half are business plan; 20% not made financial statements; 44 and 30% use financial reasons and equilibrium point; 25- 30% made weekly cash flows; more than 50% performed monthly management meetings to verify goals.

**Keywords:** Financial reports, operating reports, managers.

---

\*Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte-Universidad Autónoma de Coahuila

## **Introducción.**

En la estructura de las empresas en los países de Latinoamérica las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPymes), son el eje fundamental de la actividad económica y constituyen un elemento esencial del desarrollo económico.

La debilidad fundamental de este sector radica en el insuficiente nivel de tecnología lo que hace que sus productos se caractericen por el bajo diseño, herramientas obsoletas de producción, baja calidad y mercadotecnia inadecuada; aunado a esto la ausencia de métodos, formas técnicas ó sistemas de información, repercutiendo en, la obtención *de información (reportes)* Financiera-Administrativa y Operativa que permita a los propietarios y administradores tomar sus decisiones con oportunidad.

Esta situación no es ajena a las empresas de la región centro del Estado de Coahuila, aunado a esto los desequilibrios en la economía según la proyecciones mundiales tiene efecto en disminución del consumo, por lo que hace necesario que las entidades económicas cuenten entre otros entre otros aspectos relevantes con reportes que les permitan estar midiendo sus avances operativos, administrativos y financieros, y detectar con oportunidad áreas de oportunidad que les permita ser más competitivos.

## **Descripción del problema:**

De acuerdo con datos del último Censo Económico realizado en México en el 2008 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) las mipymes comprenden el 99.8%, de las cuales 3.96 % son PYMES.

En relación al tema de estudio “Según la (Secretaria de Economía & CANACINTRA, 2007) el 43% de las MIPYMES fracasa por errores administrativos, el 24% muere por tropiezos financieros, el 24% por problemas fiscales, 16% por obstáculos relacionados con las ventas y cobranza, el 4% por asuntos relacionados con la producción y el 3% por conflictos con los insumos.

En este sentido la misma secretaria calcula que alrededor del 80% de ellas muere antes de cumplir su primer año de vida, los motivos son variados, pero se destaca que una de las causas principales del fracaso es la falta de preparación de sus dirigentes en lo financiero, administrativo y operativo.

Lo anterior cobra mayor relevancia al considerar que en México hay un estimado de 4.5 millones de Pymes que aportan el 64% de la fuerza laboral y contribuyen con el 52% del

Producto Interno Bruto (PIB). A esto hay que sumar el hecho de que el 65% son de carácter familiar; más de 80% no cuenta con algún tipo de certificación; cerca de 50% no utiliza técnicas en calidad o productividad; sólo 24% maneja alguna licencia o patente y 83% no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior, amén de que la mayoría son empresas de un solo dueño, un alto porcentaje de los locales utilizados son rentados, casi un tercio emplea entre una y dos personas, casi la mitad se financia con recursos de familiares y un alto porcentaje de sus clientes son consumidores locales.

En investigación realizada por (Hernández & Barrera, 2007) de la Universidad de Lluil en la ESADE (Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas ubicada en Barcelona España), relata que los empresarios de este tipo de empresas solo dedican al proceso de control un 10% de su tiempo.

Por otra parte, en la investigación (Fosado, 2007) “La información Financiera en las PYMES”, realizada por la Escuela de Ciencias Administrativas de la Universidad La Salle, de la ciudad de México, resume que la planeación administrativa y contable en las PYMES, es una herramienta para eficientar su organización y es la base para la toma de decisiones; por lo que su objetivo general será analizar la generación de información financiera oportuna, base fundamental para administración, identificando su problemática legal fiscal y administrativa.

Por ello resulta fundamental, llevar al cabo una investigación que nos lleve a conocer si las PYMES de la Región Centro de Coahuila durante los años del 2009 y 2010, cuentan con Reportes/herramientas administrativas confiables y oportunas, que coadyuven al seguimiento de sus metas y objetivos, así como lograr, la permanencia de la empresa y les permita ser más competitivas y lograr su inclusión en los mercados nacionales e internacionales.

### **Objetivo**

Elaborar un diagnostico de cómo las pequeñas y medianas empresas manejan la información que resulta de su operación y como impacta ésta en el logro de metas y objetivos.

Identificar y analizar, las causas principales de la ausencia de la información derivada de su operación.

Elaborar propuestas y acciones, con los elementos que permitan a los administradores planear a través de metas viables basadas en los registros históricos de la empresa que contribuyan en su crecimiento.

## Metodología

- ✓ Es un trabajo de tipo cuantitativo, descriptivo y explicativo ya que pretendemos determinar las causas de un fenómeno y el diagnóstico para el manejo de la información, administrativa, operativa, financiera y cómo influye la carencia de esta en las Pymes de la Región Centro de Coahuila dedicadas a la actividad de la Industrial, de comercio y servicios.

En este contexto, (Hernández Sampieri Roberto & Carlos Fernández, 2007) nos dice que este tipo de trabajos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables) y, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

- ✓ Se confecciona el cuestionario, realizando diversas reuniones con el Cuerpo Académico. La validez se determinó a través del juicio de expertos consultando a diez Académicos y diez Gerentes/ Administradores de empresas para comprobar si es viable su aplicación, con las observaciones realizadas se procedió a evaluarlas y modificar el instrumento para concluir la prueba y considerarlo como cuestionario final, con esto se minimizan los problemas de interpretación y recaudación de datos al momento de su aplicación.
- ✓ Para el cálculo de la confiabilidad se utilizó el coeficiente de alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach que mide la consistencia interna de los ítems el cual expresa el grado de exactitud, consistencia y precisión que posee el instrumento de medición, el cual es aceptable, cuadro 1.

|  |                |
|--|----------------|
| Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados                 | N de elementos |
| .919   | 209            |
| Fuente: Elaboración propia, resultado en la aplicación del spss 19.0 |                |

- ✓ Los sectores seleccionados para el trabajo son los de Industria/manufactura, comercio y servicios, considerando las unidades económicas registradas al 8 de julio del 2011 en el DENUE (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).
- ✓ La muestra se diseña de acuerdo al muestreo estratificado; la población se segmenta considerando la actividad, pequeña o mediana empresa, de acuerdo a la clasificación de la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- ✓ El nivel de confiabilidad se definió buscando alcanzar un nivel de representatividad adecuado. Lo que corresponde a un nivel de confianza del 96%, y a un margen de error del 4 %. El número de entrevistas que se levantó fue de 157 y se realizaron a los responsables de empresa (Director, Gerente o Propietario).

### Calculo de la muestra

|             |          |   |
|-------------|----------|---|
| N=          | 822      | Tamaño de la población  |
| $\bar{Y}$ = | 1        | Valor promedio de una variable, un administrados por empresa                              |
| Se=         | 0.02     | Se= error estándar determinado  |
| $V^2$ =     | 0.000400 | Varianza de la población al cuadrado. Su definición $Se^2$ : cuadrado del error estándar. |
| $S^2$ =     | 0.0475   | Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de $\bar{Y}$          |
| p=          | 0.95     |   |
| $n'$ =      | 119      | Tamaño de la muestra sin ajustar  |
| n=          | 104      | Tamaño de la muestra  |

$$n' = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2}{V^2}$$

$$n = n' / (1 + n' / N)$$

### *Muestra probabilística estratificada de empresas Dueños/Administrativos*

| Extracto | Giro de la empresa    | Total población<br>(fh)=0.047 | Muestra    |
|----------|-----------------------|-------------------------------|------------|
| Por giro |                       | Nh(fh)=nh                     |            |
| 1        | Industria/Manufactura | 423                           | 53         |
| 2        | Comercio              | 189                           | 24         |
| 3        | Servicios             | 210                           | 27         |
|          |                       | N=                            | <b>822</b> |
|          |                       |                               | <b>104</b> |

Aún y cuando la muestra nos dice que se consideren 104 casos, se captaron un total de 157 unidades económicas.

- ✓ Se procede a la tabulación de los datos realizando su captura y registro en el paquete estadístico SPSS versión 19.0 y Excel

- ✓ Con la información se procede a su evaluación obteniendo las tablas y graficas para describir el resultado y su conclusión.

### Marco teórico

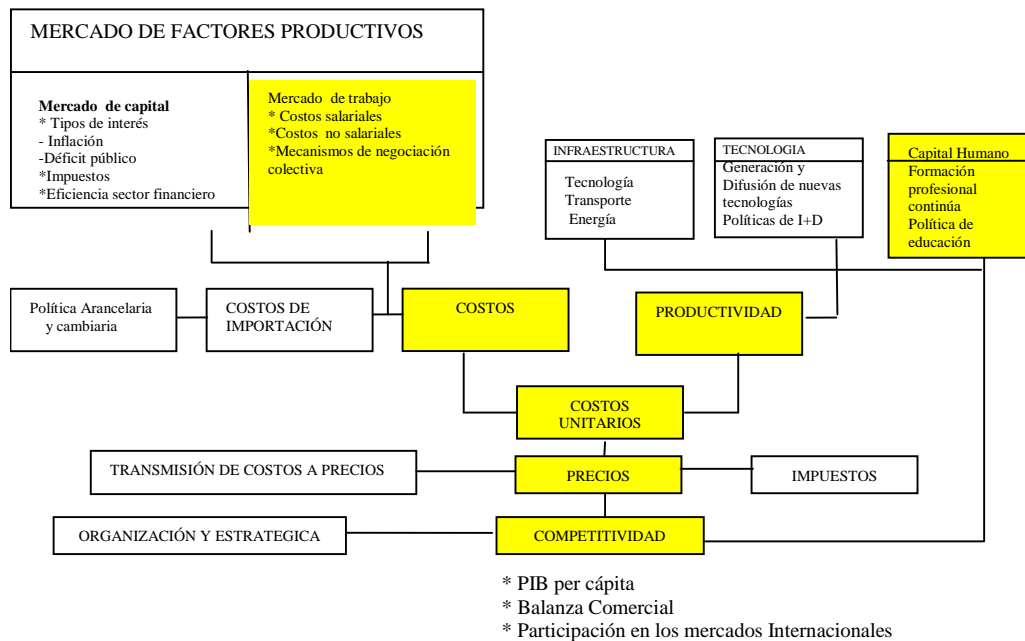
El término de competitividad en la actualidad es utilizado por las empresas para medir la posición competitiva y establecer un ranking que contraste diferencias en su economía congruente con los sectores de la industria y tamaño de las empresas. La competitividad es una exigencia para que perduren las empresas que compiten en una demanda global cuyos mercados son cada vez más grandes y severos en los requerimientos.

En si definimos la competitividad de una economía como la capacidad que tienen las empresas para cumplir con los requerimientos del mercado y su capacidad de exportación de bienes y servicios.

En este sentido la competitividad es resultado de la comunicación directa y constante entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la estructura de una sociedad. Por lo que la competitividad es un modelo que se integra por diversos factores, los cuales se muestran en la figura 1.

Modelo de competitividad

figura 1



Fuente: Departamento de Organización de Empresas. Universidad Complutense de Madrid, 2000

Para este trabajo se hace necesario comprender que la contabilidad es una técnica que produce sistemática y estructuralmente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias,

sobre los eventos económicos identificables y cuantificables que realiza una entidad a través de un proceso de captación de las operaciones que cronológicamente mida, clasifique, registre, y resuma con claridad los resultados. (Moreno Fernández, 2005)

En México el Consejo Mexicano de investigación de Normas de Información Financiera (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2011), reconoce la necesidad de contar con Normas claras con actualización continua de acuerdo a las Normas Internacionales siguiendo la línea de la International Accounting Standards Committee ( IASC).

Los lineamientos para generar información de las empresas en México, son regulados por las Normas de Información Financiera (NIF) (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2011) que emite el Consejo Mexicano de investigación de Normas de Información Financiera, cuyo objetivo es brindar mayor certeza a los usuarios de la información ya que está en juego su patrimonio.

El contar con la información/reportes tiene algunos beneficios para las empresas como: Obtención de créditos con mayor facilidad, ya que las instituciones que los otorgan tendrán confiabilidad en la información presentada, seguridad por parte de sus clientes y con esto mejorar sus ventas, mas seguridad por parte de sus proveedores y acreedores, control de sus costos y gastos, objetividad en las decisiones que toman al contar con la información requerida en tiempo, conocer el precio de productos similares y hacer benchmarking.

(Grande & Estébanez, 2008) nos refiere, la eventualidad de contar con información financiera ordenada, inmediata y a la vez disponible y aprovechable está revolucionando en forma tangible la relación de las empresas con las entidades externas con las cuales se tenga relación (Bonson, Escobar, & Flores, 2007) y (Haseqawa, Sakati, Sambuichi, & Hannon, 2004 ), enfatizan que las personas usuarias cuentan con la información de los Estados Financieros para realizar sus análisis comparando los datos de la empresa con otras del mismo sector y vigilar su resultado de operación.

Los datos financieros no son de utilidad sólo para los analistas de valores sino también para las empresas de rating (calificación elaborada por empresas especializadas para valorar a los emisores de deuda); al tiempo de presentar sus informes; las instituciones de crédito cuando van a tomar decisiones en relación a las autorización de créditos o líneas de crédito requieren información inmediata y que pueda ser comparable con las del mismo sector (Covaleski, 2002).

La discusión sobre la necesidad de normatividad para las PYMES, se ha dado en; España los trabajos empíricos efectuados respecto a las PYMES, y la utilidad de la información financiera podemos rescatar los realizados por (Moneva, 1999), (B.Cuéllar & Moneva, 1999), (Cuéllar, Demartini, Moneva, & M.Paolini, 2001), (Ismail & King, 2005) en el Reino Unido, el de (Maingot & Zeghal, 2006), el trabajo de (M. Paolini & Demartini, 1997) y (A. Paolini, Zigiotti, & A.Fradeani, 2003) en Italia y Vietnam (Son, Marriott, & Marriott, 2006)

Sin embargo hay algunas manifestaciones en contra de una normativa específica para las PYMES son los siguientes:

- La necesidad de una universalidad se rompería, porque si hubiera dos sistemas habría diferentes valores reales y distintos valores razonables dependiendo del tamaño de la empresa y eso sería una contradicción con el objetivo de la misma norma que pretenda la generalidad.

- No se conseguiría una comparabilidad en la información redactada por las empresas (Barker & Noonan, 1996). Se acabaría produciendo la implantación de una Reforma Contable a nivel europeo a dos velocidades, donde las PYMES siempre estarían en segundo término (Harvey & Walton, 1996).

- Los autores (Haller & Eierle, 2004) piensan que la nueva normativa al ser muy compleja para las PYMES añade a éstas más costos de adaptación en relación con los beneficios que aportaría. En las contribuciones europeas, hay autores que también argumentan a favor de una normativa diferencial (Harvey & Walton, 1996), en el caso de las GAAP ( Principios de contabilidad generalmente aceptados ) en el Reino Unido, para Holanda, (Jaruga & Fijalkowska, 2004), para Polonia. Todos ellos afirman que ni el número ni el tipo de usuarios es igual en las pequeñas y medianas empresas y por tanto la estrategia es muy distinta y necesitaría un tipo de información elaborada por la Contabilidad diferente para que el usuario con reportes/informes para la toma de decisiones.

Como se observa la importancia de la publicación de la información contable financiera y administrativa de las PYMES a nivel internacional es creciente para poder competir, acceder a distintas fuentes de financiación y encontrar socios para su crecimiento y desarrollo. Se han analizado los factores que determinan la necesidad de publicar información financiera; a mayor nivel de desarrollo del país, mayor infraestructura cultural y profesional y un sistema legal y normativo más desarrollado mayor es la necesidad reportes financieros más sofisticados (Son, et al., 2006), (UNCTAD, 2002).



En el trabajo “Factores a considerar para ingresar a los mercados internacionales por parte de las pymes” publicado por Emilio A. Calderón Mora (Calderón, 2009), profesor investigador de la Facultad de Administración y Facultad de Economía de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, nos refiere que.

El empresario pyme identifique fortalezas dentro de la empresa y que puedan ser explotadas para participar en el extranjero. Estas fortalezas deberán ser: el poseer una buena administración, es decir un correcto uso del proceso administrativo (planeación -dirección-control y organización) en el desarrollo de sus actividades y que permita ser compatible con los procesos de exportación, pero al mismo tiempo flexible de acuerdo a las diferentes opciones que presenten los mercados internacionales.

Para efectos de este trabajo es necesario tener conocimiento del Concepto de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, por lo que ante la necesidad de información sobre las empresas de menor tamaño es necesario conocer: ¿Para qué definir los estratos empresariales? Las respuestas posibles son al menos dos: 1) para fines puramente estadísticos, y 2) para fines vinculados a consideraciones de política. Pero más allá de sus fines, la definición siempre ayudará a conocer la magnitud de cada segmento de empresas (y por ende su impacto en la actividad productiva), y a tomar medidas mejor enfocadas de fomento a la producción.

La definición de una empresa sin importar su tamaño, es semejante en cualquier parte del mundo, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa. De acuerdo con (Andersen, 1999) citado en (Zorrilla).

En la red FUNDES (FUNDES, 2010) Fundación de estudio socioeconómico nos, permiten una primera aproximación al grado de heterogeneidad de la situación de las MIPYME en América Latina. Así se puede afirmar que en los países de la región se aplican diversos criterios para definir a las empresas tales como: empleo, ventas, activos y otros. En varios países existe más de un criterio (y, por tanto, más de una definición). Sin embargo, las definiciones se basan con más frecuencia en el empleo, las ventas/ingresos y los activos. Además, algunos países hacen diferencias en la definición, dependiendo de si la unidad económica es manufacturera, comercial o de servicios. Inclusive, hay países en los que, las definiciones varían según la institución que las establece y, por lo tanto, cada institución aplica la propia para formular sus políticas de fomento.

Sobre la base de las definiciones mencionadas en el párrafo anterior, se determinaron algunas clasificaciones por países (cuadro 2 ), utilizando fuentes oficiales—como censos económicos,

cuando se dispuso de ellos, o cuantificaciones públicas o privadas consideradas significativas. La mayor parte de la información corresponde a la segunda mitad del decenio de 1990 (salvo para Colombia y Argentina). (FUNDES, 2010).

Algunos países sólo entregan información de empresas con algún tipo de registro. Sin embargo, constituye un primer punto de referencia de la realidad de las empresas en la región.

Cuadro 2

### Definiciones de las empresas

|                | Criterios | Microempresa  | Pequeña empresa | Mediana empresa    | Gran empresa        |
|----------------|-----------|---------------|-----------------|--------------------|---------------------|
| Argentina (a)  | Ventas    | Hasta .5      | Hasta 3         | Hasta 24           | Más de 24           |
| Bolivia (b)    | Empleo    | Hasta 10      | Hasta 19        | Hasta 49           | Más de 49           |
| Chile (c)      | Ventas    | Hasta 2 400   | Hasta 25 000    | Hasta 100 000      | Más de 100 000      |
| Colombia (d)   | Empleo    | Hasta 10      | Hasta 50        | Hasta 200          | Más de 200          |
| Costa Rica (e) | Empleo    | Hasta 10      | Hasta 30        | Hasta 100          | Más de 100          |
| El Salvador(f) | Empleo    | Hasta 4       | Hasta 49        | Hasta 99           | Más de 99           |
| Guatemala(g)   | Empleo    | Hasta 10      | Hasta 25        | Hasta 60           | Más de 60           |
| México (h)     | Empleo    | Hasta 10      | Hasta 50        | Hasta 250          | Más de 250          |
| Panamá (i)     | Ingresos  | Hasta 150 000 | Hasta un millón | Hasta 2.5 millones | Más de 2.5 millones |
| Venezuela (j)  | Empleo    | Hasta 10      | Hasta 50        | Hasta 100          | Más de 100          |

*Fuente:* Elaboración de las unidades de entorno de la red FUNDES con datos emanados de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (sepyme) de Argentina; el Viceministerio de Microempresa, Ministerio de Trabajo (Bolivia); la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), de Chile; la Ley mipyme de julio de 2000 (Colombia); el Ministerio de Economía (Costa Rica); la Dirección General de Estadística y Censos (El Salvador); el Instituto Nacional de Estadística, la Cámara de Comercio y Promicro (Guatemala); el Consejo Nacional para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (México), la Ley 33 y la Ley 8 del año 2000 (Panamá), y la Oficina Nacional de Estadística e Información (Venezuela).

a) En millones de pesos. Definición para manufactura. Además hay otras para el comercio y los servicios, también por ventas anuales.

b) Existen varios criterios: por empleo, por ventas y por activos. Sin embargo, la definición oficial se basa en el empleo.

c) En unidades de fomento (UF). Una UF equivale aproximadamente a 24 dólares. También existe otra definición, por empleo.

d) Existen dos definiciones: por empleo y por activos.

e) Existen otras definiciones por inversión y por ventas anuales.

f) Las definiciones oficiales son por empleo y por activos (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa-CONAMYPE).

g) Definición del Instituto Nacional de Estadística. Hay otras dos más, la de la Cámara de Comercio y la de Promicro (todas ellas se basan en el empleo).

h) Definición para manufactura. Además hay otras para el comercio y servicios, también basadas en el empleo se tomo el máximo.

i) Dólares, paridad uno a uno, a la moneda local

j) Definición únicamente para la manufactura. No hay definiciones para el comercio o los servicios

## Criterio en los Estados Unidos Mexicanos

Debido a la inexistencia de un acuerdo general que estratifique a las MIPYMES, en México se tomará como referencia lo establecido por la Secretaría de Economía de acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en cumplimiento a la ley para el desarrollo de la competitividad de las micros, pequeñas y mediana empresa, (Secretaría de Economía & Público, 30 de junio de 2009), en su artículo tercero fracción III, cuadro 3.

Cuadro 3

| <b>Estratificación de empresas publicado en el Diario Oficial de la Federación 30<br/>Junio de 2009</b> |                       |  |   |                                    |
|---|-----------------------|--|---|------------------------------------|
| <b>Tamaño</b>   | <b>Sector</b>         | <b>Rango de Número<br/>de Trabajadores</b> | <b>Rango de Ventas<br/>anuales. (mdp)</b> | <b>Tope Máximo<br/>combinado *</b> |
| <b>Micro</b>  | Todas                 | Hasta 10                                   | Hasta 4                                   | 4.6                                |
| <b>Pequeña</b>  | Comercio              | Desde 11<br>Hasta 30                       | Desde 4.01<br>Hasta 100                   | 93                                 |
|   | Industria y Servicios | Desde 11<br>Hasta 50                       | Desde 4.01<br>Hasta 100                   | 95                                 |
| <b>Mediana</b>  | Comercio              | Desde 31<br>Hasta 100                      | Desde 100.01<br>Hasta 250                 | 235                                |
|   | Servicios             | Desde 51<br>Hasta 100                      |   |                                    |
|   | Industria             | Desde 51<br>Hasta 250                      | Desde 100.01<br>Hasta 250                 | 250                                |
| * <b>Tope Máximo combinado = ( trabajadores)X 10% + ( Ventas anuales) X 90 %</b>                        |                       |  |   |                                    |

Fuente : Acuerdo de la Secretaría de Economía y la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, diario oficial del 30 de junio de 2009.

Se estima que las MiPyMEs son 4 veces más ineficientes que las grandes empresas (Mireles & Hernández, 2007). Es aquí donde la inversión privada y el Gobierno se están coordinando para avanzar en los campos económicos y tecnológicos. De hecho existen programas bajo la Secretaria de Economía que intentan impulsar este sector.

La administración en toda empresa, forma parte de un proceso en el cual las metas de la organización son su principal objetivo y sus actividades giran alrededor de la toma de decisiones. Los resultados organizacionales están vinculados de manera directa a la efectividad de esas decisiones; y si lo hacen utilizando sistemas administrativos mecanizados, reducen drásticamente los riesgos de esas decisiones (Bobadilla, 2001) realizando eficientemente la tarea (Caldera,2001).

Es un gran reto el que una organización pueda tener controladas las variables de planeación, organización, ejecución, control y dirección de la empresa en un mundo tan dinámico. Para poder tener un control de las mismas, se requiere contar con reportes relativos a la operación de la empresa para tomar decisiones acertadas que puedan llevar a la organización en la Dirección deseada (Arzate.2007).

Viéndolo así, es importante para la administración, que puede ser usada para proveerle datos y análisis oportunos sobre sus costos y otros aspectos, basándose ya no en el simple juicio o intuición, sino en información generada a través de métodos deductivos y analíticos (Caldera, 2001).

En las PyMEs la toma de decisiones muchas veces se lleva a cabo por sentido común, o por lo que piensan los administradores, pero no se lleva control o procedimiento para tomarlas.

Como se menciona la toma de decisiones se realiza de forma empírica por su propio dueño o administrador conforme se presenta cada situación. En estas situaciones semi-estructuradas o no estructuradas se complica por los recursos limitados de la empresa y personal inexperto (Harris, 1989).

Se necesita incorporar tecnología a sus estrategias de negocio para poder ser más productivas y aumentar su grado de eficiencia, ya que logrando su modernización, se logra la del país. De acuerdo a lo anterior se proponen diferentes acciones para lograr su modernización en México, y en gran parte de ellas la presencia del Gobierno es inherente.

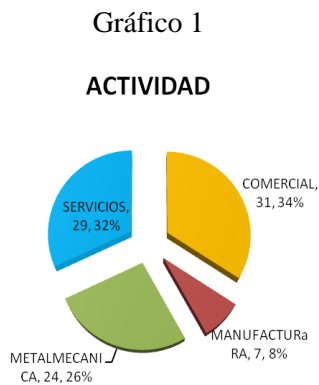
Este tipo de empresas requieren la incorporación de tecnología para poder adaptarse a los nuevos tiempos. Lo cual permitirá que la eficiencia, rapidez en el tiempo de respuesta a clientes y proveedores, les permita ser más productiva. (Arzate, 2007). Sin embargo, existen obstáculos o barreras que intervienen en la adquisición e implantación de sistemas administrativos y computacionales tales como: 1) resistencia al cambio, 2) definición de los requerimientos y 3) hardware y software, 4) costo, 5) falta de recursos.

La resistencia al cambio por el 1) temor al uso de alguna tecnología por parte de los trabajadores, 2) errores en el uso de la nueva tecnología, 3) cambio de cultura y comportamiento y 4) escasa participación de los usuarios finales. Es la barrera más influyente y la causante de que muchas empresas estén rezagadas en sistemas automatizados, plataforma importante para contar con información y lograr una administración efectiva.

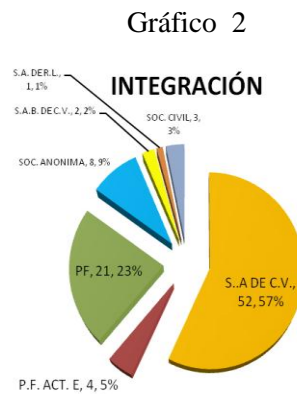
## Resultados

De la muestra seleccionada podemos decir que en la sectorización de las empresas encuestadas las que más sobresalen son las entidades que se dedican a la actividad comercial, siguiendo las de servicios y las empresas que se dedican a la metalmecánica, gráfico 1.

En este sentido la conformación de las empresas sujetas de este estudio están integradas en su gran mayoría por empresas cuya composición es como persona moral en Sociedad Anónima de Capital Variable lo que refleja la perspectiva de crecimiento que tienen sus inversionistas en la concepción de la empresa, gráfico 2.



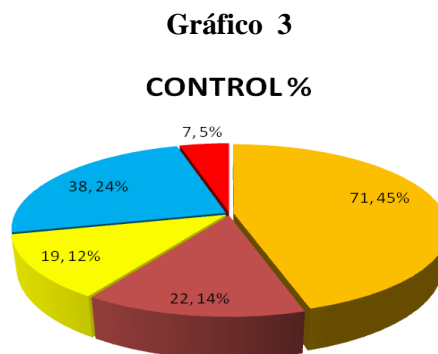
Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de investigación



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de investigación

S.A. de C.V. = Sociedad Anónima de Capital Variable; P.F. ACT. E = Persona física con actividad empresarial; PF = Persona Física; S.A. = Sociedad Anónima; S.A-B de C.V = Sociedad Anónima Bursatil de Capital Variable; S.A de R.L. = Sociedad Anónima de Capital Variable; Soc. Civil = Sociedad Civil.

Del total de las empresas encuestadas en el gráfico 3, se aprecia que el control de la empresa es en casi la tres cuartas partea de carácter familiar, lo que nos da una referencia importante para considerar el tipo de administración (familiar) que se mantiene en las mismas.



Fuente: Elaboración propia con información del trabajo de investigación

Podemos afirmar que el nivel académico de los responsables de la empresa Directores/Propietarios, Administrador/Contador y del área Productiva cuentan con grado de Licenciatura en un porcentaje que oscila entre el 47 y el 87 %, y una parte sobresaliente de estos tienen nivel preparatoria del 6 al 21 % sobresaliendo las personas responsables del área de producción sin dejar ser relevante que el 13 % de los directores generales o propietarios solo cuentan con este nivel. Sólo pocas empresas cuentan entre sus filas con personal con posgrado, cuadro 4.

**Cuadro 4**

**Nivel Académico de los administradores de la empresa**

| Nivel Académico del           | Primaria | Secundaria | Preparatoria | Licenciatura | Maestría | Doctorado | Otro | No contesto |
|-------------------------------|----------|------------|--------------|--------------|----------|-----------|------|-------------|
| Director General/ propietario | 5        | 5          | 20           | 117          | 1        | 2         | 5    | 2           |
| Porcentaje                    | 3        | 3          | 13           | 75           | 1        | 1         | 3    | 1           |
| Del Administrador/contador    |          | 5          | 9            | 136          | 2        | 2         | 3    |             |
| Porcentaje                    |          | 3          | 6            | 87           | 1        | 1         | 2    |             |
| Responsable de producción     | 2        | 8          | 33           | 74           | 1        |           | 6    | 33          |
| Porcentaje                    | 1        | 5          | 21           | 47           | 1        |           | 4    | 21          |

Fuente: Elaboración propia con la información de las encuestas relativas a la investigación

Contrario a lo que se pensaba que las empresas hayan desocupado personal con el transcurso del tiempo, de las empresas incluidas en el estudio determinamos que en su mayoría mantuvieron al personal del área administrativa en el 2009 para el 2010, situación similar ocurre con el personal asignado en el área de producción. El personal contratado en el área de administración está entre 0 y 10 integrantes, continuando con la empresa que tienen entre 11 y 20 empleados. Así mismo podemos inferir que las empresas entre el rango de 0 a 40 trabajadores son las que tienen contratado la mayoría del personal en el área productiva. Es decir micro y pequeña empresa, cuadro 5.

**Cuadro 5**

**Cantidad de personal ocupado en administración y producción**

| Cantidad de personal<br>Niveles | Administración |            |            |            | Producción |            |            |            |
|---------------------------------|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                 | 2009           |            | 2010       |            | 2009       |            | 2010       |            |
|                                 | Cant           | %          | Cant       | %          | Cant       | %          | Cant       | %          |
| DE 0 A 10                       | 105            | 67         | 111        | 71         | 47         | 30         | 46         | 29         |
| DE 11 A 20                      | 18             | 11         | 16         | 10         | 27         | 17         | 28         | 18         |
| DE 21 A 30                      | 5              | 3          | 8          | 5          | 10         | 6          | 7          | 4          |
| DE 31 A 40                      | 9              | 6          | 7          | 4          | 7          | 4          | 18         | 11         |
| DE 41 A 60                      | 3              | 2          | 5          | 3          | 16         | 10         | 10         | 6          |
| DE 61 A 80                      | 17             | 11         | 10         | 6          | 4          | 3          | 7          | 4          |
| DE 81 A 200                     |                |            |            |            | 6          | 4          | 8          | 5          |
| DE 201 A 250                    |                |            |            |            | 1          | 1          | 33         | 21         |
| DE 251 A 350                    |                |            |            |            | 4          | 3          |            |            |
| DE 351 EN ADELANTE              |                |            |            |            | 4          | 3          |            |            |
| No contestan                    |                |            |            |            | 31         | 20         |            |            |
| <b>Total casos</b>              | <b>157</b>     | <b>100</b> | <b>157</b> | <b>100</b> | <b>157</b> | <b>100</b> | <b>157</b> | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración propia con la información de las encuestas relativas a la investigación

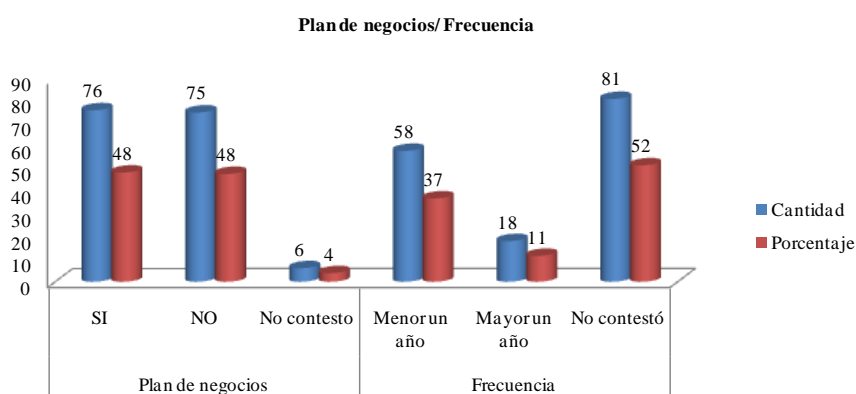
En cuanto a si cuentan con un plan de negocios que describa los objetivos del negocio o proyecto, que integre las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, el estudio del mercado al cual se va a incursionar, la forma en que se van a comercializar los productos o servicios, la inversión que se va a realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación financiera y la organización del negocio, que delimite el rumbo de su administración.

En este sentido de la información recabada se concluye que cerca del 50 % de ellas si cuentan en este documento valioso y esencial que debe tener cualquier empresario independientemente del tamaño de la empresa, para asegurarse de que los resultados obtenidos concuerdan con los planificados.

Uno de los aspectos por los que el otro 48 % no tienen el plan de negocios suele ser que se piensa que este documento solo se formula al iniciar el negocio o bien porque no es una tarea sencilla ya que como se conoce requiere de tiempo, dedicación e información para su integración.

En este trabajo determinamos que las empresas que si formulan el plan de negocios el 37% lo adecuan cada año, sin embargo el 62 % no dio respuesta a este cuestionamiento, según se aprecia en el gráfico 4.

**Gráfico 4**



Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta aplicada en la investigación

Como se puede observar en el cuadro 6, una buena parte las empresas no elaboran los estados financieros básicos y complementarios y de estas casi el 20 % no los recibe. Es importante mencionar que la importancia de estos reportes permiten a la administración conocer sus ingresos, gastos e inversiones lo cual tienda a mejorar la planeación para los siguientes años.

Entre otras tantas aplicaciones estos reportes permiten diseñar mejores tácticas para corregir errores y aprovechar aciertos. Permiten conocer que tan rentable es la empresa o algún proceso facilita la posibilidad de comparar el rendimiento real con su presupuesto; son relevantes para la obtención de créditos para mejorar los procesos, compra de inventario, maquinaria etc.

**Cuadro 6**

**Reportes financieros que recibe la Dirección /Gerente/Propietario para su evaluación de un total de 157 empresas encuestadas**

| Nombre                          | Recepción del documento |            | Frecuencia      |          |            |
|---------------------------------|-------------------------|------------|-----------------|----------|------------|
|                                 | Cantidad                | Porcentaje |                 | Cantidad | Porcentaje |
| Balance General                 | 130                     | 83         | Anual           | 37       | 24         |
| Edo de Resultados               | 114                     | 73         | Mensual         | 87       | 55         |
| Cami Sit Financiera             | 44                      | 28         | Anual y mensual | 14       | 9          |
| Ingresos y Egresos              | 102                     | 65         | No recibe       | 19       | 12         |
| Variaciones en capital Contable | 31                      | 20         |                 |          |            |

Fuente: Elaboración propia con información de la herramienta utilizada en el trabajo de investigación

En cuanto a la utilización de las razones financieras y el punto de equilibrio como instrumentos que permita a la administración medir el grado, la eficacia además de conocer con más amplitud la situación financiera para precisar su grado de liquidez, rentabilidad, apalancamiento financiero y lo que tenga que ver con su actividad de operación. Debemos tener en cuenta que dichas razones permiten a los empresarios compararse con su competencia y reflexionar sobre su funcionamiento frente a la competencia.

En relación a lo anterior ( cuadro 7 ), podemos resumir que sólo el 44 % utiliza las razones financieras y el 30 % utiliza el punto de equilibrio como herramientas de análisis y evaluación de resultados.

**Cuadro 7**

**Utilización de Razones Financieras y Punto de Equilibrio de un total de 157 empresas encuestadas**

|            | Razones financieras |    |         | Punto de Equilibrio |    |         |
|------------|---------------------|----|---------|---------------------|----|---------|
|            | SI                  | No | Ninguno | SI                  | No | Ninguno |
| Cantidad   | 69                  | 60 | 28      | 47                  | 71 | 39      |
| Porcentaje | 44                  | 38 | 18      | 30                  | 45 | 25      |

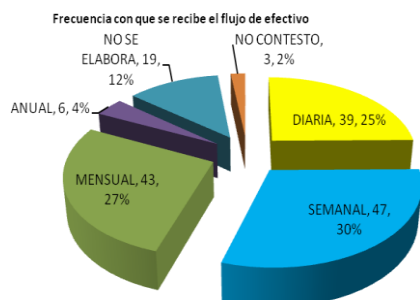
Fuente: Elaboración propia con información de la herramienta utilizada en el trabajo de investigación

Otro reporte relevante para la administración y medir la situación de las empresas e ir monitoreando su operación para hacerlas más competitivas es el reporte del flujo de efectivo el cual es recibido en forma diaria en la administración de las empresas sólo en un 25 %, y un 30% semanalmente, sobre sale que el 19 % de ellas no elabora este documento, gráfico 5



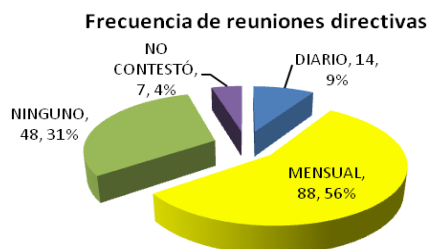
La frecuencia de las reuniones directivas para conocer como se está realizando el trabajo y verificar el cumplimiento de los objetivos, se concluye que más del 50 % de las empresas comprendidas en este trabajo se realiza mensualmente resaltando que el 31% de estas no llevan a cabo reuniones formales para evaluar sus resultados, gráfico 6.

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia con información de la investigación.

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia con información de la investigación

### Conclusiones:

Podemos concluir que en la región centro del Estado de Coahuila sobresalen las empresas cuyo giro es el comercial, la de servicios y las empresas metalmeccánicas y el 52.57 % están integradas Sociedad Anónima de Capital Variable aspecto que visualiza la visión de crecimiento que tienen los inversionistas,

El control de la empresa en casi tres cuartas de las encuestadas es familiar lo cual tiene impacto importante en el tipo de liderazgo que se mantiene en las mismas. El nivel académico de los responsables de la empresa Directores/ dueños, Administrador/Contador y del área Productiva cuentan con grado de Licenciatura en un porcentaje que oscila entre el 47 y el 87 %, y una parte sobresaliente de estos tienen nivel preparatoria del 6 al 21 %. En el área de producción el 13 % de los directores o propietarios solo cuentan con el grado de preparatoria.

Se determino que en su mayoría mantuvieron al personal del área administrativa en el 2009 para el 2010, situación similar ocurre con el personal asignado al área de producción lo que nos da una idea del esfuerzo que hacen las empresas para mantener la planta laboral. Así mismo podemos inferir que las empresas entre el rango de 0 a 40 trabajadores son las que tienen contratado la mayoría del personal en el área productiva.

Alrededor del 50 % de las entidades tienen un plan de negocios, para verificar que los resultados obtenidos concuerdan con lo planeado y el 37% lo hacen o adecuan cada año, sin embargo el

62% no dio respuesta a este cuestionamiento. En contrasentido es preocupante que el 48 % no cuentan con el plan de negocios.

Gran parte de las empresas casi el 20 % no elaboran los estados financieros básicos, reportes de suma importancia que permiten a la administración conocer sus ingresos, gastos y monitorear sus resultados para mejorar su productividad.

Una herramienta indispensable para dar seguimiento, analizar y evaluar resultados a las operaciones y ver las áreas de oportunidad para incrementar su posición frente a otras empresas son las razones financieras, sobre el particular podemos resumir que sólo el 44 % utiliza las razones financieras y el 30 % utiliza el punto de equilibrio.

Otro reporte relevante que contribuye a medir la situación de las empresas e ir monitoreando su operación para medir su competitividad es el reporte del flujo de efectivo el cual es recibido en forma diaria en la administración de las empresas sólo en un 25 %, y un 30% semanalmente, sobre sale que el 19 % de ellas no lo elabora.

La frecuencia de las reuniones directivas para conocer y revisar reportes de como se está realizando el trabajo y verificar el cumplimiento de los objetivos en más del 50 % de las empresas comprendidas en este trabajo se realiza mensualmente resaltando que el 31% de estas no llevan a cabo reuniones formales.

### **Bibliografía**

- Andersen. (1999). una empresa se puede definir como, from [http://www.google.com.mx/search?hl=es&rlz=1T4GFRE\\_esMX363MX364&q=anders+citado+en+zorrilla&btnG=Buscar&aq=f&aql=&oq=&gs\\_rfai=](http://www.google.com.mx/search?hl=es&rlz=1T4GFRE_esMX363MX364&q=anders+citado+en+zorrilla&btnG=Buscar&aq=f&aql=&oq=&gs_rfai=)
- Arzate. (2007).
- B.Cuéllar, & Moneva, J. M. (1999). "Utilidad de la información financiera obligatoria para la gestión: Análisis de la PYME española". *Revista de Contabilidad* 2, 137-160.
- Barker, P., & Noonan, C. (1996). "Small company compliance with accounting standards: the Irish situation". *Dublin University Business School Research Papers n° 10*.
- Bobadilla. (2001).
- Bonson, E., Escobar, T., & Flores, F. (2007). "XBRL-GL, de los estados financieros a la información sobre las transacciones". *Partida Doble. n° 185*, pp. 86-93.
- Caldera. (2001). La toma de decisiones.
- Calderón, E. A. (2009, Martes 7 de abril). Factores a considerar para ingresar a los mercados internacionales por parte de las pymes El Financiero en línea

- Covaleski, J. M. (2002). "XBRL spurs expectations: Two front running banks aim to streamline their lending and credit analysis operations with Extensible Business Reporting Language" (Vol. 1 -2, pp. 7-10.): Bank Technology News.
- Cuéllar, B., Demartini, P., Moneva, J. M., & M.Paolini. (2001). "El impacto de la información financiera para las PYMES en la Unión Europea: El caso de Italia y España". *Técnica Contable* 53, 626, 131-144.
- Economía, S. d. (2007) Retrieved 16 de octubre de 2008, from [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx), [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx), [www.fondopyme.gob.mx](http://www.fondopyme.gob.mx)
- Fosado, R. L. (2007). Información Financiera en las PYMES. *enero- julio-Semestral, volumen 07*, pp 67 – 75. Retrieved from
- FUNDES. (2010). Fundación de estudio socioeconómico.
- Grande, E. U., & Estébanez, R. P. (2008). PERCEPCIÓN Y USO DE LAS TIC EN LA CONTABILIDAD DE LAS PYMES:
- Haller, A., & Eierle, B. (2004). "Accounting standards for small and medium sized entities - Erste Weichenstellungen durch das IASB". *Betriebs-Berater, Val. 59 (34)*, 1838-1845.
- Harris, G. (1989)
- Harvey, D., & Walton, P. (1996). "Differential Reporting - An Analysis" The foundation for manufacturing and industry.
- Haseqawa, M., Sakati, T., Sambuichi, N., & Hannon, N. (2004 March). "Breathing new life into old systems with XBRL-GL: The Wacoal story". *Strategic Finance*, 46-51.
- Hernández, R. R., & Barrera, M. F. (2007). Las Pymes en Latino America
- Hernández Sampieri Roberto & Carlos Fernández, C. C. B., Lucio Pilar ( 2007). *Metodología de la Investigación* (cuarta edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. (2011). *Normas y procedimientos de Auditoria y Nomas para atestiguar*. México: Equipos Impresos, S.A de C.V.
- Ismail, N. A., & King, M. (2005). "Firm performance and AIS alignment in Malaysian SME's". *International Journal of Accounting Information Systems*, 6-4, 241-259.
- Jaruga, A., & Fijalkowska, J. ( 2004). "Small and medium sized enterprises in Poland- The case of accounting regulations". *Un published paper*, 17.
- Maingot, M., & Zeghal, D. (2006). "Financial Reporting of small business entities in Canada". *Journal of Small Business Management*, 44, 513-530.
- Mireles, R. D. V., & Hernández, R. R. (2007). Las MIPYMES en Latinoamérica. Las MIPYMES en Latinoamérica y la administración de riesgos Retrieved from [www.eumed.net/libros/2007b/274/](http://www.eumed.net/libros/2007b/274/) <http://www.eumed.net/libros/2007b/274/index.htm> <http://www.bibliotecapolitica.com/media/17454/las%20pymes%20en%20latinoamérica.pdf>

- Moneva, J. M. (1999). "Información financiera en PYMES: Análisis y perspectivas futuras". *Partida Doble, Vol. 103*, 54-63.
- Moreno Fernández, J. (2005). *Contabilidad Básica* (12<sup>a</sup>. ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Paolini, A., Zigiotti, E., & A.Fradeani. (2003). "Principi contabili internazionali nelle aggregazioni aziendali". IAS 22, 24, 27, 28 y 31.
- Paolini, M., & Demartini, P. (1997). "Il Bilancio Della piccola impresa in Europa (Urbio: Aspi/ins- Edit)".
- Son, D. D., Marriott, N., & Marriott, P. (2006). "User's perceptions and uses of financial reports of small and medium companies (SMC) in transitional economies: Qualitative evidence from Vietnam". *Qualitative Research in Accounting and Management*, 3, 218-235.
- UNCTAD. (2002). "Accounting by Small and Medium sized Enterprises", from [www.xbrl.org](http://www.xbrl.org)