

## **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO EN UNA PYME.**

**E. TORRES BOCANEGRA<sup>1</sup>**

### **RESUMEN**

En las grandes empresas se invierten muchos recursos técnicos y económicos en el diseño de Sistemas de Control que faciliten la toma de decisiones estratégicas para la organización, mientras que, en la mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas, el control se lleva a cabo de forma empírica, basado únicamente en la experiencia personal de los dueños. Las pymes son parte fundamental de la economía mexicana, de hecho, 97 de cada 100 empresas en nuestro país son una pyme y éstas son generadoras de 7 de cada 10 empleos. Este proyecto tiene por objeto diseñar un sistema de control administrativo aplicable para una pequeña empresa familiar de acuerdo a sus necesidades, evaluando los resultados que se deriven de la implementación del mismo.

### **PALABRAS CLAVE**

Sistema de control  
PYME  
Análisis FODA

### **ABSTRACT**

In large companies, many technical and economic resources are invested in the design of Control Systems that facilitate the making of strategic decisions for the organization, whereas in Small and Medium Enterprises, on the other hand, the control is done empirically. Small and Medium Enterprises are a fundamental part of the Mexican economy, 97 out of 100 companies in our country are an SME and they generate 7 out of 10 jobs. This project aims to design a system of administrative control applicable to a small family business according to their needs, evaluating the results that result from the implementation of the same.

### **KEY WORDS:**

Control System  
SEM (small and medium enterprises)  
SWOT Analysis

---

<sup>1</sup> Estudiante de 8° semestre de la Carrera de Contador Público en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí UAMZH, elizabethtorresbocanegra@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

La definición formal de lo que es un Sistema de Control Administrativo (SCA) ha variado a lo largo del tiempo y se mantiene en constante evolución.

Hace algunos años se pensaba que el control interno sólo estaba relacionado con los aspectos financieros de una entidad económica, con el transcurrir del tiempo esta idea cambió y el concepto se transformó en algo más integral, que comprende y se involucra en prácticamente todas las áreas de una empresa. (IMCP, 2008)

Según Fred, (FRED, 2003) el SCA constituye “la esencia de toda organización y se ocupa de cómo debieran ser las cosas”. El autor considera que los sistemas de control administrativos pueden, y deben, regular todos los procesos y actividades realizadas en la empresa. Todo esto, con la finalidad de mejorar la eficiencia y la eficacia en sus operaciones (hacer más con menos, sin descuidar la calidad); brindar seguridad respecto a la información financiera de la empresa; del uso adecuado de los recursos económicos; y asegurar que todas las normas y regulaciones establecidas por la organización se cumplan en la manera adecuada por todos los trabajadores de la empresa.

Debido a la gran diversidad de situaciones y ambientes en los que se pueden desarrollar las organizaciones, es necesario que el SCA sea diseñado de manera exclusiva para cada empresa, con la finalidad de brindar a la gerencia información que agilice, mejore y facilite la correcta toma de decisiones. (ITESM, 2013)

Pese a la importancia de los SCA, sólo algunas empresas, tienen un Sistema de Control Administrativo bien estructurado. Tradicionalmente, los grandes grupos empresariales son quienes invierten en el diseño de un sistema de control, mientras que en la mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) el ambiente de control ocupa un lugar secundario y algunas ocasiones inexistente.

Naturalmente, conforme una organización crece los procedimientos que deben hacerse para llevar a cabo una operación aumentan; existen más departamentos, mayor oferta de productos, más clientes, una o más modalidades de pago, etc. Sin embargo, esto no significa de ninguna manera que las pequeñas y medianas empresas no necesiten diseñar un sistema de control.

Toda organización, sin importar su tamaño, número de empleados y/o capital, realiza cada día un sinnúmero de procedimientos y procesos. Al hablar de “procesos y procedimientos” nos referimos al conjunto de pasos que se deben seguirse para concretar una operación, y como ya dijimos antes, el SCA debiera establecer la manera en la que cada una de ellas se debe llevar a cabo en la empresa.

## **ANTECEDENTES:**

Según la investigación de Joaquín Rodríguez Valencia (VALENCIA, 1999) realizada a las pequeñas y medianas empresas de una comunidad, encontró que la mayoría de éstas no contaban con un sistema de administración definido; no existían objetivos ni planes establecidos en las organizaciones; la dirección se llevaba a cabo apoyada solamente en la experiencia personal de los dueños y, además, el control era completamente rudimentario, sin normas y sin procedimientos de medición para implementar las acciones correctivas necesarias. Una administración llevada a cabo de manera rudimentaria pone en riesgo la estabilidad de cualquier empresa.

## **METODOLOGÍA:**

El presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar un Sistema de Control Administrativo aplicable para una pequeña empresa con la finalidad de determinar la manera en la que éste puede mejorar su eficiencia y agilizar los procesos dentro de la misma. Para esto, se realizó una investigación previa en distintos libros y fuentes de internet para determinar los objetivos y etapas en el proceso de diseño de un SCA. Además, para conocer la manera en que se lleva a cabo el control interno en una PYME, se realizó una investigación exploratoria en una pequeña empresa familiar ubicada en Cd. Valles, SLP, esto sirvió también para recolectar información acerca de sus necesidades de control interno.

Todo lo anterior, con la finalidad de estar en posibilidades de concretar el diseño de SCA para la empresa en los próximos meses de julio y agosto del presente año y evaluar los resultados que se deriven de la implementación del mismo.

## **MARCO TEÓRICO:**

### **IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO.**

El Control Administrativo es “el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización”. (MANZANO, 2012)

El Sistema de Control Administrativo permite determinar con anticipación los errores y aciertos dentro de la organización, esto, con la finalidad de corregir las fallas y de aprovechar los aciertos. Además el SCA sirve como puente de transmisión de información entre todas las personas que integran a la empresa, de esta manera, los subordinados pueden conocer las normas y preceptos que servirán de base para las evaluaciones realizadas por sus superiores y directivos.

Debido a que todas las organizaciones son perfectibles, es decir “siempre puede mejorar determinadas áreas para lograr los objetivos fijados por la administración” (PADILLA, 2008) siempre será necesario que cuenten con un sistema de control administrativo, sin embargo, éste nunca será exitoso si no se cuenta con la información suficiente que revele las fallas de la empresa, y es aquí donde radica la importancia del SCA.

### **PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)**

Obtener una definición formal y definitiva acerca de lo que es una PYME es un tema bastante complicado, el concepto podría variar de persona a persona, los criterios utilizados para clasificar a un negocio dentro de este ramo son muy variados y por lo tanto se podría decir que incluso es un asunto meramente subjetivo. Al respecto los autores Broom y Longenecker (BROOM, 1981) se realizan las siguientes cuestiones:

“¿Es la propiedad independiente un factor crítico?: ¿Es el volumen de ventas o el número de empleados una guía lógica para describir el tamaño?; ¿Puede describirse con precisión una empresa mediana o pequeña tanto en la fabricación como en el menudeo?, ¿Puede describirse con propiedad una empresa como mediana o pequeña debido a que sus competidores son mucho mayores?”

Y como éstas, existen un sinnúmero de cuestionamientos que se pueden realizar para determinar cuándo una empresa es pequeña/mediana o grande.

Por otra parte, la Secretaria de Hacienda y Crédito Público en México cataloga como PYME a toda aquella entidad económica cuyos ingresos acumulables no

rebasen los 20 millones de pesos mexicanos, pero que tampoco perciban menos de millón y medio de pesos. (JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA, 2007).

## **PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA ECONOMÍA NACIONAL.**

En su libro "*Organizaciones, estructura y procesos*", Richard H. Hill aborda el tema de las pequeñas empresas familiares, y del peligro constante que éstas tienen de desaparecer o ser absorbidas por los grandes grupos empresariales. (HALL) Lo anterior, resultaría ser un gran golpe para la economía mexicana.

Para J.R.V. autor del libro "Administración de Pequeñas y Medianas Empresas" las PYMES son poco valoradas por la mayoría de la población mexicana y respecto a esto, en su libro declara lo siguiente: "desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no sólo en cifras sino por su contribución a la economía." (JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA, 2007)

En México 7 de cada 10 empleos son generados por PYMES. El territorio mexicano alberga aproximadamente 15.5 millones de unidades empresariales de las cuales 97 % son PYMES, que generan 52% del Producto Interno Bruto del país. (PROMEXICO, 2014) En pocas palabras, las PYMES son parte fundamental de la economía nacional, y debido a su importancia, es apremiante implementar acciones con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

Las PYMES generan valiosas ventajas en las comunidades donde se establecen, por ejemplo, son fuente de trabajo para las personas de la comunidad, y por su capacidad para multiplicarse ayudan al crecimiento de la economía local y regional.

El municipio de Cd Valles, ubicado al oeste del Estado de San Luis Potosí, México, cuenta con una población aproximada de 168,000 habitantes (INEGI, 2010). Se calcula que en todo el municipio alrededor del 60% de los habitantes trabaja en actividades del sector terciario, es decir, aquellas relacionadas con los servicios y la compra-venta de ciertos productos. Para todas estas pequeñas empresas supone un reto diario mantenerse vigentes en el mercado.

Uno de los principales errores que se comete en la mayoría de las PYMES es la falta de planeación estratégica. Son muchos los factores que provocan esta falta de planeación y de control, pero en su mayoría, se relaciona con el hecho de que la mayoría de las PYMES sean empresas familiares, y debido a este lazo familiar

se considera “innecesario” establecer normativas, controles y formalidades para desarrollar sus actividades.

## **OBJETIVOS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO.**

Ramírez (PADILLA, 2008, pág. 439) distingue tres objetivos principales del control administrativo dentro de las organizaciones: diagnosticar, comunicar y motivar.

Para este autor, el control administrativo es “una herramienta que durante la actuación o toma de decisiones de la administración permite descubrir áreas problema o áreas de aciertos, para corregir una situación o capitalizar un acierto”; además de esto, es “un medio de comunicación entre las personas que integran la organización” y sirve para “motivar al personal a cumplir las metas de la organización sin sentirse afectados en la realización de sus metas personales”.

## **ETAPAS PARA DISEÑAR UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO.**

Las etapas para diseñar un SCA según Ramírez, (VALENCIA, 1999) son las siguientes:

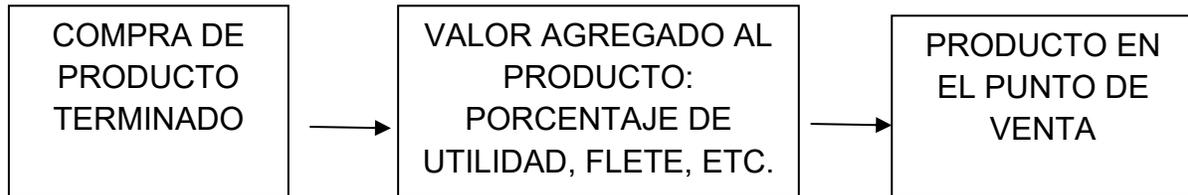
- 1.- Definir los resultados que se desean obtener en la organización: es decir, que se deben expresar de manera cuantificable las metas que la organización se ha propuesto.
- 2.- Definir cuáles serán los elementos de predicción, estos son “indicadores para detectar desviaciones respecto a lo planeado y corregir oportunamente las fallas”
- 3.- Determinar los estándares de los elementos de predicción. En esta etapa el autor afirma que “cada elemento predictivo necesita un estándar en función de los resultados deseados, de manera que se vea por simple comparación cuándo se debe aplicar una acción correctiva”.
- 4.- Especificar el flujo de Información.
- 5.- Analizar cada uno de los elementos de predicción para determinar en cuáles de ellos hay fallas y proceder a las acciones correctivas que sean necesarias.

## DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA “DULCERÍA ZAMORANO #2”

La actividad principal de la empresa objeto de estudio es la compra-venta de dulces, materias primas y artículos para fiesta. Este negocio, al igual que la mayoría de las pymes, es una empresa familiar y se encuentra ubicada en la calle Porfirio Díaz en la zona centro de la ciudad.

Es importante mencionar que la empresa no tiene definida una misión, visión y que tampoco cuenta con objetivos establecidos a corto, mediano o largo plazo.

A continuación, se muestra el proceso de compra de las mercancías de la empresa:



La dulcería Zamorano no cuenta con sistemas electrónicos de cobro, a excepción de la caja registradora. Todas las ventas mayores a \$100.00 son registradas mediante una “nota de venta” en original y copia, las cuales son realizadas a mano por los empleados de mostrador y esto genera un aumento considerable en el tiempo promedio de atención para cada cliente. Lo anterior, repercute en el grado de aceptación de los clientes. Y en la productividad de los trabajadores.

Además, debido a que la dulcería no cuenta con un sistema computarizado para el registro de las ventas y el control de mercancías, la mayoría de los trabajadores se ven “forzados” a memorizar los precios de los productos, y un error muy común es que se cobre mal algún producto, ya sea en perjuicio del cliente o de la empresa.

No se cuenta con un sistema electrónico de inventarios, y debido a esto, es común que ciertos productos clave se terminen y dichos faltantes sean advertidos varios días, e incluso semanas, después de haberse terminado. Además, el no contar con un sistema electrónico de inventarios deja a la empresa vulnerable ante el robo de mercancías, incluso por parte de los mismos trabajadores.

La atención al cliente es otorgada conforme éstos van llegando al establecimiento y en algunas ocasiones a los empleados de mostrador se les dificulta ubicar con claridad a los clientes que llegaron primero y atienden a quienes llevan menos tiempo de espera, este error es muy común, dado que no hay tickets que asignen a los clientes un turno para ser atendidos, esto genera con frecuencia discrepancias entre los clientes y los empleados.

## ANÁLISIS FODA:

La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una herramienta que fue diseñada por Kenneth Andrews y Roland Christensen durante los años 60's y 70's en Estados Unidos, la investigación se realizó en el Instituto de Investigaciones de la universidad de Stanford y su principal propósito fue analizar e investigar cuáles eran los principales errores cometidos en la planificación de las corporaciones. En su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, David Fred establece que el análisis FODA es una técnica de gran importancia para los gerentes de las organizaciones, pues les permite crear estrategias de ajuste dirigidas a cuatro aspectos fundamentales: consolidar las fortalezas de la organización; aprovechar las oportunidades; minimizar las debilidades y reducir sus amenazas. (FRED, 2003)

## ANÁLISIS FODA DE LA DULCERÍA ZAMORANO:

A continuación se describe, de manera general, el análisis FODA de la Dulcería Zamorano, quedando pendiente agregar las estrategias propuestas para maximizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, y contrarrestar las debilidades y amenazas de la empresa, las cuales serán incluidas a diseñarse el SCA.



## **CONCLUSIONES:**

El Sistema de Control Administrativo es fundamental para el buen desempeño de todas las empresas, ya que les permite obtener información importante para la correcta toma de decisiones, les ayuda a detectar las áreas en las que la empresa tiene deficiencias y también les ayuda a identificar las áreas de acierto para que puedan ser aprovechadas al máximo. El control interno no sólo se refiere al aspecto financiero de las entidades, o a sus procesos y operaciones, sino que está estrechamente relacionado con todas las actividades, departamentos y áreas de una organización. Pese a la creencia popular de que el SCA sólo es aplicable y necesario en las grandes empresas, los distintos autores confirman que el control interno es sumamente importante para las PYMES. Además, las estadísticas revelan la suma importancia de éstas en la economía nacional.

Este trabajo fue realizado con la finalidad de estar en posibilidades de realizar el diseño de SCA para la empresa mencionada en los próximos meses de julio y agosto del presente año, realizando también una evaluación de los resultados que deriven de su implementación, quedando pendiente de igual manera, la finalización de la matriz FODA en la cual, se agregarán las estrategias propuestas para maximizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, y contrarrestar las debilidades y amenazas de la empresa.

## Bibliografía

- BROOM, E. A. (1981). *ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS*. MÉXICO: CECSA.
- FRED, D. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. MÉXICO: PEARSON Pag. 234.
- HALL, R. (s.f.). *ORGANIZACIONES, ESTRUCTURA Y PROCESOS*. PRETINCE.
- IMCP. (2008). *CONTROL INTERNO, COMISION DE CONSULTORIA*. Obtenido de [http://www.imcp.org.mx/IMG/pdf/boletin\\_abril8.pdf](http://www.imcp.org.mx/IMG/pdf/boletin_abril8.pdf)
- ITESM. (2013). LA EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVOS: ESTUDIO DE CASO EN UN AMBIENTE DE INCERTIDUMBRE. *Obervatorio de la Economía Latinoamericana*, 182.
- JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA, E. A. (2007). *ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*. MÉXICO: EDAMSAO.
- MANZANO, M. G. (2012). IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA PLANEACION. *COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE MÉXICO*, 6.
- PADILLA, D. N. (2008). *CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA*. MÉXICO: McCGRAW-HILL.
- PROMEXICO. (2014). *WWW.PROMEXICO.GOB.MX*. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- VALENCIA, J. R. (1999). *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACION CON ENFOQUE DE SISTEMA*. MÉXICO: ECAFSA.