

LA ETAPA DE CONTROL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, UNA NECESIDAD EN LAS PYMES MEXICANAS

Galicia Juárez Ignacio¹, Ramírez Castillejo Sonia², Ramírez Castillejo Griselda³, Martínez Carrillo Eligio⁴

¹Ingeniero Industrial en Eléctrica, estudiante de la Maestría en Ingeniería Administrativa del TecNM campus Cuautla, m21680038@milpaalta.tecnm.mx, 7351222242, Libramiento Cuautla-Oaxaca S/N, Col. Juan Morales, C.P. 62826, Yecapixtla, Morelos.

²Licenciada en Administración Industrial, estudiante de la Maestría en Ingeniería Administrativa del TecNM campus Cuautla, m21680068@milpaalta.tecnm.mx, 7351222242, Libramiento Cuautla-Oaxaca S/N, Col. Juan Morales, C.P. 62826, Yecapixtla, Morelos.

³Maestra en Mercadotecnia Estratégica, Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Tláhuac, Departamento de Ciencias Económico Administrativas, griselda.ramirez@ittlahuac.edu.mx, Tel. 5841-0560 Av. Estanislao Ramírez # 301 Colonia Ampliación Selene, Tláhuac CDMX, C.P. 13430.

⁴Maestro en Tics y Desarrollo de Software, Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Milpa Alta, Departamento de Ingenierías, eligio.mc@tecnm.mx, Tel. 5569140818, Av. Independencia Sur #36, San Salvador Cuauhtenco, Alcaldía Milpa Alta CDMX, C.P. 12300.

Resumen– En estos días hay una gran diversidad de actividades empresariales a diferentes escalas, entre las cuales están las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), que son resultado de la necesidad de tener una fuente de ingresos propia.

El propósito del presente estudio es definir por qué se requiere de la Etapa de Control en los procesos internos de las PYMES en México. Para ello se realizó una investigación descriptiva basada en una revisión documental de artículos académicos publicados en revistas, así como tesis de grado, trabajos de actualidad y que tienen el respaldo de las instituciones y organizaciones que las emiten; se tomaron en cuenta publicaciones de América Latina por la semejanza de costumbres que se comparten con los países del continente, donde se refleja la necesidad que tienen las PYMES de establecer de forma adecuada la Etapa de Control como parte de su Proceso Administrativo.

Los resultados muestran que los controles internos son totalmente necesarios para que las micro, pequeñas y medianas empresas, puedan medir y evaluar sus resultados y con ello realizar la toma de decisiones. También se confirmó que las PYMES no tienen establecida la Etapa de Control, la cual es una necesidad para poder subsistir y mantenerse en el mercado.

Palabras Clave-- Control interno; Etapa de control, PYMES, Proceso administrativo.

Abstract– The purpose of this study is to define why the Control Stage is required in the internal processes of SMEs in México.

Fort he above, a descriptive investigation was carried out based on a documentary review of academic articles published in scientific journals, as well as degree theses, current Works and that have the support of the institutions and organizations that issued them, where the need is reflected that SMEs have to adequately establish the Control Stage as part of their Administrative Process.

The results show us that internal controls are totally necessary for micro, small and medium-sized companies to be able to measure and evaluate their results and thereby make decisions. It was also confirmed that SMEs do not have the Control Stage established, which is a necessity to be able to survive and remain in the market.

Key words– Internal control; Control Stage, SMEs; Administrative process.

INTRODUCCIÓN

Las empresas son la base para la producción de bienes y servicios, constituidas como unidades económicas, creadas con fines de lucro. En ellas se interrelacionan diferentes factores como son el capital, trabajo, infraestructura y habilidades empresariales, así como elementos humanos, técnicos y materiales; que en conjunto tienen como objetivo la obtención de utilidades. “En Economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos”. [1]

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) dice que 99.8% de los establecimientos en México son micro, pequeños o medianos; de acuerdo a los Censos Económicos del 2019. Debido a las características propias de este tipo de

unidades económicas, presentan cambios drásticos en comparación con las grandes empresas, en relación a: personal empleado, ubicación geográfica, apertura y cierre de establecimientos y principalmente de ingresos monetarios, entre otros aspectos. [2]

PYME es el acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa. Al hablar sobre PYMES se entiende que se trata de las empresas de cualquier giro ya sea mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados. La definición de PYME varía según el país. En el caso de México el tamaño y actividad comercial queda clasificado en la tabla 1 de este artículo, de acuerdo a lo publicado en el diario oficial de la federación en el 2002 y que aún sigue vigente. [3]

Tabla 1 Estratificación de las PYMES

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Topo máximo permitido*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.0
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 31 hasta 100		
	Industria	Desde 31 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Planteamiento del problema

En la actualidad, al tratar el ámbito económico del país, un tema relevante son las PYMES, porque según información de la CONDUSEF generan el 72% de la fuerza laboral y contribuyen en la producción del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Lo que las hace indispensables, ya que son medios de subsistencia y generación de empleos, pero muchas de ellas están en riesgo de fraude y con falta de protección a sus respectivos activos e intereses y esta situación recae en la falta de un control interno del proceso administrativos; pero desafortunadamente esta herramienta para los directivos en general no es de importancia, ya que no la aplican o no lo hacen de forma adecuada.

Cabe mencionar que la mayoría de las PYMES son empresas familiares y esto genera que quienes están al frente de la organización no sean profesionales en las respectivas áreas, que puedan orientar y tomar las decisiones adecuadas para el correcto aprovechamiento de los recursos con que se cuenta.

Las PYMES surgen de la necesidad de tener un autoempleo y estas son llevadas a cabo a partir de una experiencia y no es tomado en cuenta el conocimiento real de lo que es una empresa, por esto en el 2007 el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) da a conocer que sólo el 10% de las PYMES

logran llegar a los 10 años de vida, mientras que el 75% de estas sólo logra alcanzar los dos años y esto se debe a que la mayoría de las empresas no contemplan todos los aspectos necesarios para poder realizar con éxito micro, pequeñas o medianas empresas. [4]

Con respecto a la problemática: una característica muy marcada y que afecta a la mayoría de las PYMES es la ausencia de control tanto en los procesos internos como en los externos. Debido a que en este tipo de empresas se tiene trabajando a familiares que en general desconocen el manejo adecuado de una empresa, además por la confianza que representan por ser parte de la familia, los dueños no creen necesario tomar en cuenta el control interno, confianza que de algún modo provoca graves errores. Una de las características que más se mencionan es la falta de formalidad en las PYMES por falta de una organización adecuada. [5]

Objetivo general.

Analizar con base en la investigación documental, la situación de las PYMES en México, para determinar la falta de la aplicación de la Etapa de Control, correspondiente al Proceso Administrativo.

Objetivos específicos.

- Analizar información documental que proporciona información acerca de la aplicación de la Etapa de Control del proceso administrativo.
- Identificar las causas de la falta de la etapa de control que afectan a las PYMES
- Sugerir a los propietarios de las pequeñas y medianas empresas la aplicación de la Etapa de Control en sus procesos de producción, que les permita prevenir riesgos a futuro.

Justificación

Debido a que la gran mayoría de las PYMES son empresas familiares, no se cuenta con gente profesional que oriente como debe llevarse el proceso administrativo de la empresa y por consecuencia no tienen definido como aplicar la Etapa de Control dentro de la misma.

La intención del presente trabajo es identificar las razones por las cuales las pequeñas y medianas empresas no aplican de manera formal la Etapa de Control dentro de sus organizaciones. Con base en lo anterior dar a conocer a los propietarios de las pequeñas y medianas empresas la importancia de implementar y llevar a cabo los controles internos necesarios para que las actividades dentro de sus organizaciones puedan ser llevadas a cabo con una adecuada gestión de procesos, para lograr alcanzar los objetivos y metas planeados.

Metodología

Para el presente trabajo se decidió realizar una investigación documental descriptiva, para lo cual se consultaron documentos digitales confiables, los cuales fueron obtenidos por medio de motores de búsqueda de contenido académico, los cuales garantizan la veracidad de las fuentes para lograr un óptimo resultado al realizar una investigación.

Marco teórico

Las PYMES surgen de la necesidad de tener una fuente de ingresos y se llevan a cabo de acuerdo a la experiencia o conocimientos empíricos del emprendedor, más no tomando en cuenta lo que es una empresa en realidad.

Las pymes mexicanas tienen como desventajas que:

1. Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico, como la inflación y la devaluación.
2. No soportan períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
3. Son más vulnerables a la fiscalización y el control gubernamental.
4. La falta de recursos financieros las limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
5. Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber otras empresas.
6. Su administración no es especializada, es empírica, y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
7. Sus ganancias no son elevadas, por lo cual muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
8. No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
9. La calidad de la producción muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
10. No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal y, cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga del personal capacitado.
11. Tienen problemas de control.
12. Existe deficiente planeación estratégica.

A estas empresas se les dificulta crecer, y por estas mismas razones está en peligro su existencia. Todo ello es resultado de una administración empírica por parte del dueño, sin un adecuado sistema de control interno según los nuevos enfoques, que afectan el rendimiento general de la empresa. [6]

De acuerdo a Münch (2014), “la administración comprende una serie de fases, etapas o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios, las técnicas y los enfoques de gestión. [7]

El proceso administrativo se divide en dos fases y cuatro etapas. Figura 1

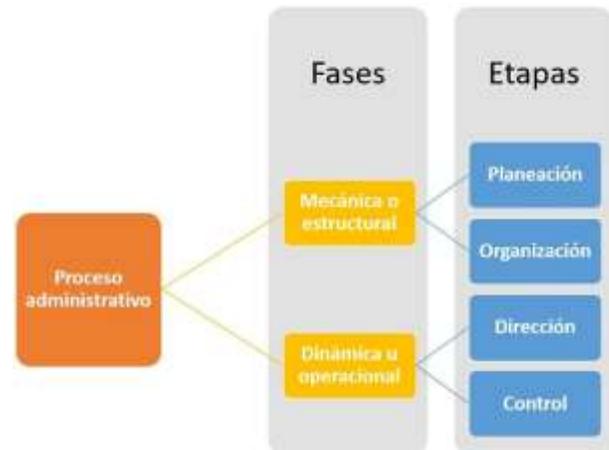


Figura 1. Proceso administrativo: Fases y etapas. [8]

Las fases son:

- Fase mecánica o estructural que contempla las etapas de Planeación y Organización
- Fase dinámica u operacional que contempla las etapas de Dirección y Control.

Y las etapas del proceso administrativo son:

Planeación, Organización, Dirección y Control-

De acuerdo a Chiavenato (2017), se tienen los siguientes conceptos:

Planear. Es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución de la acción. Desde el punto de vista formal, planear reside en simular el futuro esperado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos.

Organizar. Estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Dirigir. Está relacionada con la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar el objetivo o los objetivos.

Controlar. La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. [9]

El control, también conocido como evaluación, consiste en medir o regular las actividades desarrolladas por la organización (empresa), para que los resultados coincidan con los objetivos establecidos en los planes. El control se realiza sobre lo planeado y con criterios preestablecidos.

Al igual que todas y cada una de las funciones establecidas por el proceso administrativo, el control es función y responsabilidad de todas y cada una de las personas que forman parte de la organización, de acuerdo al cargo y las responsabilidades que tengan.

Actualmente en las organizaciones se diseñan e implementan indicadores de control que se aplican antes, durante y después de que un proceso se lleva a cabo.

- Control anticipado o preventivo, cuyo propósito es evitar la ocurrencia de problemas antes de que se realicen las actividades planeadas.
- Control durante o concurrente, se realiza durante la actividad y en el sitio mismo de trabajo.
- Control posterior o de retroalimentación, se realiza sobre actividades efectuadas, se puede hacer la comparación de los resultados obtenidos con respecto a los planeados y de acuerdo a los resultados tomar las decisiones pertinentes.

Con el fin de identificar las desviaciones o errores y teniendo como objetivo corregirlos y evitar que se repitan, la etapa de control como parte del proceso administrativo, se desarrolla como un procedimiento compuesto por las siguientes fases:

1. Establecer estándares e indicadores. Los parámetros o estándares específicos de evaluación o comparación para las actividades que son consideradas determinantes para alcanzar los objetivos, se determinan dentro de las siguientes variables.
 - De cantidad. Se determina el volumen de producción, cantidad de existencias, materia prima, horas de trabajo.
 - De calidad. Establece la calidad del producto, sus especificaciones.
 - De tiempo. Se refiere al tiempo estándar para producir un producto determinado, tiempo medio de elaboración de un producto.
 - De costos. Establece los costos de producción, de ventas, de administración.
2. Medición de resultados. Se debe establecer los indicadores que permitan medirlos resultados obtenidos de las actividades realizadas, considerando qué es lo que se quiere medir, cómo se va a medir, cada cuándo se mide y cuál es la fuente indicada de la información a medir.
3. Evaluación del desempeño con el estándar establecido. Compara los resultados obtenidos con respecto al determinado como estándar, para comprobar si existe variación o desvío o algún error con relación al desempeño esperado.

4. Acción correctiva: Se aplica para corregir errores o desviaciones para adecuarlo al estándar esperado. Figura 2



Figura 2. Esquema del proceso de control. [10]

Para poder establecer un sistema de control es necesario:

- Establecer objetivos, estándares e indicadores.
- Realizar una campaña de capacitación a todo el personal para que pueda comprender el sistema de controles y ellos mismos los puedan aplicar.
- Realizar la evaluación de los controles para determinar hasta donde son efectivos y poder implementarlos o en su defecto modificarlos.

Resumiendo, se pueden mencionar los principios del control:

1. Equilibrio
2. Indicadores
3. Oportunidad
4. Desviaciones
5. Costeabilidad
6. Excepción
7. Función controlada. [7]

Metodología

Para el presente trabajo se decidió realizar una investigación documental descriptiva, para lo cual se consultaron documentos digitales confiables, los cuales fueron obtenidos por medio de motores de búsqueda de contenido académico, los cuales garantizan la veracidad de las fuentes para lograr un óptimo resultado al realizar una investigación.

DESARROLLO

La información se recopiló de artículos científicos obtenidos de los motores de búsqueda que garantizan la veracidad de las fuentes, como Google Académico, Scielo, Dialnet, Redalyc, etc.

De las publicaciones consultadas se obtuvieron resultados similares. A continuación, se mencionan los más representativos.

- García, Hernández, Ángeles y Monroy (2018) mencionan que se estudiaron los problemas que mayormente sufren las PYMES y concluyen que, a través de un adecuado proceso de control, de acuerdo a las características de cada una, es como podrán alcanzar el éxito y lograr cambiar las estadísticas que en general indican una mala implementación. Los resultados obtenidos demuestran la necesidad de contar con un adecuado proceso de control que permita reducir los porcentajes que nos indican que la mayoría de los problemas son provocados por la falta de implementar y llevar a cabo un buen control interno administrativo. [11]

- Por su parte Nagua y Burgos (2016) han identificado que prácticamente la totalidad de las empresas no manejan normas establecidas de control interno como se aprecia en la Figura 3, aunque no es requisito indispensable que todas las organizaciones tengan diseñado tal sistema, mismo que ayuda a ahorrar recursos, proteger todos los bienes y salvaguardar los activos de la organización.

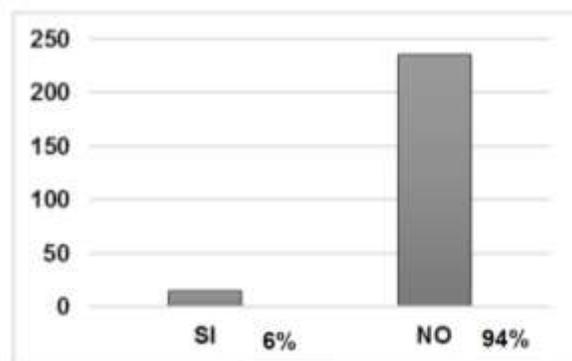


Figura 3. PYMES con norma de control interno. [12]

De acuerdo a la investigación realizada al no contar con normas de control interno, las PYMES corren el riesgo de fracasar fácilmente, debido a la falta de personal calificado para encargarse de la administración. [12]

- Ramírez, C. (2016), menciona: Una característica muy marcada en las PYMES es la falta de organización para realizar de forma correcta la aplicación de un control interno que ayude resolver dudas en lo que se refiere a la operación misma de la empresa tanto técnica como

administrativamente. Regularmente, el dueño es quien planea el tiempo y los recursos, y delega a los empleados llevar a la práctica sus ideas; una práctica muy común en las PYMES. [13]

- Según Joya, Gámez y Ortiz (2015), debido a que los entornos empresariales estén sujetos a cambios profundos en escala internacional, han causado cambios en los procesos internos de las organizaciones y, por tanto, la gestión total de las PYMES. Además, por estudios realizados por parte de la Universidad de Guadalajara (2008) muestran que las PYMES mexicanas se caracterizan por ciertos problemas, entre los que destacan los recursos financieros limitados, fluctuaciones en el costo de la materia prima, falta de inversiones (inversionistas), dificultad para adquirir fondos de apoyo gubernamental, falta de capital de trabajo y falta de controles administrativos. Por lo anterior es muy común que el 90% de las PYMES quiebren antes de los cinco años de existencia. [14]

- Mendoza y Bayón (2019), afirman: en Latinoamérica las PYMES han alcanzado una gran relevancia, sin embargo, la gran mayoría fracasa en corto o mediano plazo. En gran medida, los fracasos y quiebra de las PYMES, tienen como origen causas internas. Es por ello que es de vital importancia utilizar un enfoque de control que propicie la eficiencia y calidad, de este modo la medición de productividad y competitividad podrán ir de la mano con el crecimiento de la empresa. [15]

- Para Saavedra y Tapia (2012), en México existe un rezago económico, el cual podemos interpretar principalmente en: baja aportación al PIB per cápita, carencia de un empleo digno y acceso a vivienda. Con respecto a la cultura empresarial mexicana, esta tiene una falta de visión a largo plazo, así como el rechazo generalizado de los empresarios a delegar la responsabilidad y el trabajo en equipo. Es conocido que las PYMES están enfrascadas en un círculo vicioso de bajos ingresos, baja productividad de la mano de obra y precaria capacidad de reinversión productiva que impide que este sector se inserte de manera competitiva en el proceso de globalización y cambio tecnológico. [16]

- Zapata (2004), como se cita en López, Martínez y Sánchez (2020), hace mención de que las PYME tienen una problemática propia originada por el entorno, así como por la nula gestión interna, que en gran medida es consecuencia del estilo de liderazgo e intereses del empresario (dueño). Con respecto a las PYMES mexicanas, Navarrete y Sansores (2011) en su investigación en Quintana Roo, determinaron que las empresas de este tipo tienen dificultades para sobrevivir y crecer, su principal característica es que quienes las administran no tienen conocimientos formales ni habilidades empresariales, así como carecen de sistemas

de información, conocimiento del mercado, contactos para la comercialización, adecuada vinculación. Se carece de conocimientos en administración de las PYMES. [17]

- Para Joya (2013) citado en Pelayo, Joya, Velázquez y Lepe (2019), las PYMES en México se caracterizan por presentar serios problemas como:

- Exceso de inventarios que causan pérdidas por deterioro, almacenaje, obsolescencia, incremento de costo de inventario, ya que es dinero inmóvil que no genera utilidades a la empresa.
- Cuentas por cobrar en exceso, lo cual causa inmovilización de recursos e incremento en el costo.
- Inversión en activos fijos tangibles más allá de las necesidades de la empresa, al gusto del dueño.
- Condiciones operativas que la colocan en desventaja en el mercado.

Se puede concluir que las causas mencionadas se deben a la falta de control interno. [18]

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta que el papel de las PYMES a nivel mundial es cada vez más importante, aun cuando las teorías económicas administrativas continúan centrando su atención en el desempeño de las grandes empresas. Se debe resaltar que las PYMES son una parte muy importante de la actividad económica, siendo más del 90% de las empresas, las cuales generan arriba del 70% de empleo y más del 50% de Producto Interno Bruto de nuestro país.

Se ha detectado una característica muy marcada de las PYMES, que es la falta de organización para poder llevar a cabo una correcta aplicación del Proceso Administrativo, como resultado de lo anterior, no se puede efectuar la implementación de la Etapa de Control. Este punto nos impide resolver y disipar dudas relativas a la operación misma de la empresa, ya sea hablando administrativa o técnicamente.

En las PYMES la necesidad de implementar el Control Interno surge con el objetivo de minimizar los riesgos, con fundamento en los problemas generados debido a: el manejo de desperdicios, líneas de producción y procesos productivos, actividades de comercialización, actividades de administración general y administración de costos; derivado de lo anterior, la necesidad de reducir al mínimo los problemas que enfrentan los directivos por no aplicar (o hacerlo de manera inadecuada) las normativas regulatorias de su actividad como guía de seguimiento de un proceso determinado.

Amaro (2009) en [13], señala las características generales de las PYMES:

1. Al ser administradas por los propietarios, sólo ellos son responsables de la toma de decisiones y la mayoría de las ocasiones no cuentan con una administración general ni financiera.
 2. Tienen una orientación empresarial de innovación y acción.
 3. Los accionistas son pocos, relativamente y es muy común que tengan nexos familiares con ellos.
 4. Los objetivos de la empresa, son reflejo de los objetivos personales del propietario.
 5. Se les puede encontrar en todas las industrias y frecuentemente se aventuran a incursionar en diferentes líneas industriales.
 6. La estructura organizacional con la que cuentan es del tipo horizontal, cuentan con pocos gerentes; la línea de comunicación es muy corta entre el propietario administrador y el área de producción. Esta clase de estructura es adecuada para la toma de decisiones, pero limita la cantidad de información recibida para poder tomar decisiones más complejas, es por ello que, cuando se requiere una toma de decisiones bien sustentada, lo más recomendable es que se busque la ayuda de profesionales.
 7. A menudo se necesita financiamiento para cubrir las necesidades de la empresa, para el funcionamiento y crecimiento de la empresa.
- Jurado (1997), como se menciona en Palomo (2015), señala: la problemática de las PYMES se resume en los siguientes puntos:
- Organización. Carencia de estructura formal, carencia de sistematización de sus operaciones y actividades, no se cuenta con políticas escritas, tampoco se cuenta con supervisión y estándares de desempeño.
 - Recursos Humanos. Poca capacitación. Excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene industrial.
 - Mercadotecnia. No se tiene conocimiento real de su competencia, falta de utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto, el cual se debe adecuar a las necesidades del consumidor.
 - Producción. No se cuenta con técnicas para planear la producción, no se cuenta con medición y control de la calidad, no se cuenta con sistematización de los procedimientos de producción, se tiene carencia en el sistema de compras, no se tiene capacidad suficiente para surtir pedidos grandes, no se tiene una distribución adecuada del trabajo y las instalaciones, deficiente nivel de productividad.

- Innovación tecnológica. La tecnología con la que se cuenta es antigua y gran parte obsoleta. No contemplan medidas anticontaminantes.
- Contabilidad. No se cuenta con registros contables, los costos son mal determinados y los precios no cubren los costos totales.
- Finanzas. Se carece de conocimiento para analizar los estados financieros, no se cuenta con acceso a créditos que convengan a la empresa.
- Fiscal. Esta bajo regulación fiscal excesiva, desconoce cuáles son sus obligaciones y como debe ser su cumplimiento

CONCLUSIONES

Durante el proceso administrativo, el control, es la última etapa, pero es de gran importancia, ya que, en este, se pueden observar todas las irregularidades que se presentaron durante el proceso y al tener estas desviaciones detectadas, podemos evitarlas y no se vuelvan a presentar de acuerdo a la planeación. Sin embargo, todos los pasos son importantes y se deben de cumplir cada uno a su tiempo, utilizando la herramienta necesaria para mantener un buen control de la organización, por lo tanto, es de vital importancia comprender estas herramientas y generar los cambios necesarios en la empresa.

La necesidad de conocer la percepción de los propietarios y administradores de las pequeñas y medianas empresas si se considera familiares o no y si cuentan con un sistema de control interno, llegando a la conclusión que en varios de los casos a través de los resultados obtenidos y en su mayoría son empresas familiares y consideran que no son necesarias las normas de control interno. Sin embargo, están conscientes del riesgo que conlleva no tener implantadas las Normas de control interno.

Demuestran que prevalecen los lazos familiares ante la empresa, de tal forma que se designa a los miembros familiares para que dirija todos sus procesos sin imponerle normativas de control.

Para las PYMES es necesaria la aplicación de la etapa de control, ya que midiendo los resultados y comparándolos con lo planeado, se puede corregir las operaciones que afectan el proceso general de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Valdés, J. A. & Sánchez G. A. (2012). Las mypimes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, vol. VII, n° 14, pp. 126-156.
- [2] INEGI, Comunicado de prensa 790/21, (21 Diciembre 2021). [En línea]. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx>

- [3] Cabrera, A.A., Martínez, G. & Dupeyron, L. C. (Julio 2019). Uso de la contabilidad administrativa y la importancia de las PYMES de México. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/07/importancia-pymes-mexico>
- [4] García, J. A., Hernández, J. C., Angeles, M. F. & Monroy, M. F. (2018). Control interno administrativo para PYMES. *Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals Celaya 2018*. pp 1914–1919.
- [5] Zorrilla, M. (2003) Implementación de un plan estratégico en la industria de impermeabilizantes y pinturas ubicada en la ciudad de Oaxaca. [Tesis profesional], Departamento de Contaduría y Finanzas, Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/zorrilla_z_m/portada.html
- [6] Fernández, A., Planas Y. & Joya, R. (2012). Una propuesta normativa de control interno. *Cofin Habana*, n° 3, pp. 77-85.
- [7] Münch, L. (2014) Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, México: Pearson Educación.
- [8] Cruz, J. & Jiménez, V. (2021) Etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Recuperado de www.gestiopolis.com/etapas-del-proceso-administrativo/
- [9] Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración, ciudad de México: Mc Graw Hill.
- [10] Navarrete, K. E. (2019). El control dentro del proceso administrativo. Qué es, objetivo, proceso, importancia y tipos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>
- [11] García, J. A., Hernández, J. C., Ángeles, M. F., & Monroy, P. (2018). Control interno administrativo para PYMES. *Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals Celaya 2018*, vol. 10, n° 8, pp. 1914-1919,
- [12] Nagua, M.V. & Burgos, J.E. (2018). EL control interno en las PYMES familiares, una oportunidad para mejorar la competitividad empresarial. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.0a?id=36420121006>
- [13] Ramírez. C.S. (2016). Control interno de las PYMES. *Vinculategica*, no. 1, p 2513.
- [14] Joya, R., Gámez, L.C. & Ortiz, L.M. (2019). El control en las PYMES mexicanas. *Cofinhabana*. Pp125-132. Recuperado de <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/view/171>
- [15] Mendoza, M.F. & Bayón, M.L. (2019). El control interno y las PYMES, *Sinapsis*, pp. 19-30.
- [16] Saavedra, M.L. & Tapia, B. (2012). El entorno sociocultural y la competitividad de la PIME en México, *Panorama socioeconómico*, vol.44, pp. 4-24.

[17] López, M.R., Gómez, A. & Sánchez, M.D. (2020). Gestión de las PYME en México. Ante los nuevos escenarios y la teoría de la agencia, Estudios de Administración, pp. 69-91.

[18] Pelayo, M., Joya, R., Velázquez, J.J & Lepe García. Supervisión de microempresas mexicanas, Retos de la Dirección, pp.1.

ROL DE CONTRIBUCIÓN	AUTORES
Conceptualización Investigación Curación de datos Escritura – Preparación del borrador original Escritura – Edición	Ing. Ignacio Galicia Juárez
Investigación Visualización Interpretación de datos	Lic. Sonia Ramírez Castillejo
Escritura, revisión y edición	Mtra. Griselda Ramírez Castillejo
Escritura, revisión y edición	Mtro. Eligio Martínez Carrillo