



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**Modelo dual de competitividad desde los controles administrativos en las áreas  
funcionales para la microempresa prendas de vestir.**

Gabriela Hernández Flores<sup>1</sup>

Marcelo Paredes Cuahquentzi\*

Edit Hernández Flores\*\*

**Resumen**

Para que las microempresas mejoren su competitividad requieren aplicar estrategias que les permitan tener controles administrativos efectivos en sus áreas funcionales. Una de ellas, es la vinculación con las Instituciones de Educación Superior desarrollando sinergias para que los dueños o administradores tomen decisiones en cualquier nivel, obteniendo mejores resultados en el cumplimiento de sus objetivos. En consecuencia, la propuesta de un modelo dual de competitividad es el objetivo del presente trabajo.

Para ello, se estableció una muestra de 21 microempresas del subsector prendas de vestir en Tlaxcala aplicando una investigación no experimental con un enfoque mixto. Los resultados generados dieron pauta a la propuesta del modelo en mención, apoyándose con técnicas estadísticas básicas determinadas en el software SPSS. Bajo la experiencia de los autores, se considera que este modelo puede ser aplicado en las micro y pequeñas empresas de otros subsectores.

**Palabras clave:** Microempresa, modelo, controles administrativos y competitividad.

**Abstract**

For microenterprises to improve their competitiveness, they need to apply strategies that allow them to have effective administrative controls in their functional areas. One of them is the link with the Higher Education Institutions, developing synergies so that the owners or administrators can make decisions at any level, obtaining better results in the fulfillment of their objectives. Consequently, the proposal of a dual model of competitiveness is the objective of this work.

To do this, a sample of 21 microenterprises of the garment subsector in Tlaxcala was established applying a non-experimental research with a mixed approach. The results generated gave guidelines to the proposal of the model in question, supported by basic statistical techniques determined in the SPSS software. Under the experience of the authors, it is considered that this model can be applied in micro and small companies in other subsectors.

**Keywords:** Microenterprise, model, administrative controls and competitiveness.

---

<sup>1</sup> \*\*Universidad Autónoma de Tlaxcala.

## **Introducción.**

Actualmente, las microempresas tienen un gran reto ante la globalización por ser las que concentran un alto porcentaje del total de todas las unidades económicas del país, son las que generan empleo, pero también son las que presentan mayores problemas para su crecimiento, estabilidad y continuidad. Resultan alarmantes las cifras que señalan diversos estudios como la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), Centro CRECE México, encuestas de Nacional Financiera (NAFIN), Secretaría de Economía, entre otros, quienes manifiestan que las empresas de nueva creación al primer año de inicio de operaciones, o bien, que entran en funcionamiento u operación mueren y, que solo el 7% sobrevive hasta la tercera generación. Esto lo atribuyen a factores relacionados con una inadecuada administración, deficiente manejo financiero, problemas de tipo fiscal y la comercialización, entre otros.

Por tal motivo, los dueños o quienes dirigen estas microempresas deben implementar estrategias que permitan su permanencia e incrementar su productividad y competitividad en el mercado nacional e internacional.

Los controles administrativos en las áreas funcionales son una herramienta de gran utilidad, si se llevan a cabo correctamente, permiten a la microempresa generar información que dan certidumbre a los dueños o, a quienes las dirigen, identificando la situación, oportunidades y problemas que se presentan en estas. Asimismo, buscar diferentes alternativas para mejorar y tomar decisiones de forma oportuna en las diferentes áreas y niveles de la organización. Con esto, la toma de decisiones se fundamenta principalmente en tener información veraz, correcta y oportuna, lo cual permite a los dirigentes de la organización actuar eficientemente, efectivamente y con un bajo costo para lograr el éxito de la misma.

## **Planteamiento del problema.**

La globalización ha generado un contexto nuevo para todos, sin importar el origen, ocupación o economía. Las empresas no son la excepción, debido a que son generadoras del crecimiento de todo país y enfrentan el gran reto de ser competitivas para participar en esta economía global, directa o indirectamente. Ante esto, las empresas de menor tamaño son las que más recientes y reciben los efectos de los problemas que se presentan en la economía de un país.

El gobierno juega un papel importante en el crecimiento y desarrollo de la economía de cada país. Es por ello, que ponen mayor énfasis en sus políticas públicas que les permita que la actividad económica se lleve a cabo en un ambiente estable, generando así el apoyo al desarrollo de la micro,

pequeña y mediana empresa, buscando y creando condiciones que fomenten el crecimiento y la mejora constante de las mismas, así como eliminar las restricciones y obstáculos que enfrentan para ser competitivas y la creación de valor.

Pero a pesar de que el gobierno trata de impulsar y beneficiar a este tipo de empresas, estas no han podido mantenerse en el mercado y mucho menos subsistir.

En un Estudio realizado por Tueros, Dini, Polo, Poma & Henríquez (2009), en seis países (México, Argentina, Ecuador, Uruguay, Chile y Perú) mencionan que existen microempresas informales que venden sus productos al mercado local, utilizan tecnologías muy rudimentarias tanto en sus procesos productivos como en la gestión. Estas empresas no tienen capacidad de acumulación de capital para innovar, por lo tanto, entran y salen del mercado.

A su vez, Soriano (2013) explica que las microempresas tienden a desaparecer en poco tiempo de haberse creado exponiendo la siguiente información:

- En España: 80% de las empresas quiebran en los primeros 5 años
- Emprendedor XXI, 2003. Más del 70% de estas empresas no llegan a los 4 años de vida.
- CEPAL: En países subdesarrollados, entre un 50% y 70% de estas deja de existir durante los primeros 3 años.
- Centro CRECE-México: 75% de las empresas deben cerrar sus operaciones sólo después de 2 años en el mercado.
- Francisco Yáñez: sostiene que, en México, al cumplir 10 años, solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen.
- Degerencia.com: el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad y no menos del 90% antes de cinco años.
- Estados Unidos de América, según Samuelson y Nordhaus: El promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año.

Otros problemas que enfrentan las microempresas de acuerdo con Palomo (2005), son los que se aprecia en la tabla 1, cuyas aseveraciones respecto de las dificultades o problemas que enfrentan las microempresas, nos dan pauta a buscar soluciones o estrategias que les permitan a estas unidades económicas la permanencia en el mercado nacional o internacional. De ahí la importancia de que el conocimiento y experiencia para lograr el desarrollo de las mismas es un factor sumamente importante.

**Tabla 1. Problemas que enfrentan las microempresas.**

Estudio realizado por:	Situación detectada
Encuesta de NAFIN	Carencia de organización, retraso de tecnología, falta de capacitación del personal, problemas en la colocación de recursos, carencia de registros contables.
Secretaría de Economía	Falta de estructura formal y de políticas escritas, falta de capacitación, excesiva rotación de recursos humanos, falta de conocimiento real de competencia, falta de medición y control de calidad, deficiente nivel de productividad, falta de conocimientos para analizar los estados financieros, precios que no cumplen con los costos totales.
Salvador	Mano de obra poco calificada, altos costos de materias primas, maquinaria obsoleta, dificultad para obtener créditos, concentración en ciertas ramas de actividad.

Fuente: Elaboración propia (2017), con datos de Palomo, (2005).

De acuerdo con Vega, Manjarrez, Castro & Fernández (2011), quienes indican que las capacidades productivas son reemplazadas hoy por las capacidades de aprendizaje, basadas en la generación, difusión y uso del conocimiento. De tal forma que, el motor del desarrollo es el conocimiento, este constituye las estructuras productivas dentro de una organización y es determinante de la competitividad (Alvarado, 2009). Por tanto, la vinculación entre el sector productivo y académico es un requisito fundamental para potencializar e impulsar la transferencia de conocimientos. Es necesario recalcar que, para las Instituciones de Educación Superior (IES) en México, la estrecha vinculación con las organizaciones es fundamental para consolidar la pertinencia social en la formación de profesionistas con mayores conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades que permitan aportar a la sociedad.

La vinculación generada a través de convenios de colaboración legalmente establecidos con las organizaciones, crea esfuerzos conjuntos entre diversas instancias que fortalecen la relación entre la educación superior y el sector productivo, coadyuvando al desarrollo mutuo.

### **Objetivo general.**

Generar un modelo dual para mejorar la competitividad analizando los controles administrativos en las áreas funcionales de las microempresas manufactureras del subsector fabricación prendas de vestir.

**Objetivos específicos.**

1. Identificar las áreas funcionales que existen en las microempresas del subsector fabricación prendas de vestir.
2. Analizar si se llevan a cabo controles administrativos en las áreas funcionales identificadas.
3. Identificar las necesidades dentro de los controles administrativos en las áreas funcionales que aporten en la mejora de la competitividad.
4. Proponer convenio de colaboración entre la Instituciones de Educación Superior y el Microempresario para formalizar la dualidad.

**Hipótesis.**

La mejora de la competitividad de las microempresas manufactureras del subsector fabricación prendas de vestir está en función del establecimiento de un modelo dual desde los controles administrativos en sus áreas funcionales.

**Desarrollo.****Competitividad**

Dado que la competitividad se ha convertido en una exigencia para estar dentro del mercado y a su vez un requisito para lograr mejores resultados. La competitividad nacional es entendida como el grado en el cual un país puede, bajo condiciones de mercado libre y justo, producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales y, al mismo tiempo, mantener y expandir los ingresos reales de su población en el largo plazo (OCDE, 1996 Citado por Garduño, Ibarra & Dávila (2013)). Donde las microempresas juegan un papel importante en este proceso.

De igual forma, Porter (2005) menciona que la competitividad es “la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales como una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en la productividad”. Asimismo, Estrada, García & Sánchez (2009), afirman que varios autores coinciden que la competitividad es la capacidad para lograr una mejor posición en el mercado en relación con los demás competidores de su sector, obteniendo buenos resultados de forma sostenible en el tiempo.

En este trabajo de investigación, la competitividad de una microempresa se conceptualiza como su habilidad o capacidad de competir con sus pares, es decir, su capacidad de lograr insertarse favorablemente en el mercado. Esta capacidad depende de la obtención o desarrollo de ventajas de la microempresa con respecto de sus competidores y, en el último de los casos de la percepción del

cliente respecto de sus productos en comparación con la competencia. De ahí que la microempresa consigue ventajas competitivas a través del liderazgo en los costos, diferenciando sus productos de los de la competencia y dominando un nicho de mercado.

### **Controles administrativos**

Toda empresa, no importando su tamaño ni giro, necesita implementar controles, ya que es una etapa primordial del proceso administrativo, en el cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones (Münch, 2005).

Los controles administrativos permiten a la empresa vigilar o monitorear que lo que se planea no tenga desviaciones y, al estar monitoreando los controles se buscarán nuevas estrategias que les permitan mejorar y retroalimentar al mismo control. Esto permite tener una mayor efectividad y garantizar el éxito. En este sentido, cuando las empresas elaboran un producto u ofrecen un servicio el cual genera procesos internos de operación, no pueden darse el lujo de omitir la administración de sus operaciones internas las cuales deberían ser automatizadas en sus procesos (Bardhan, Mithas, & Lin, 2007) .

Derivado de lo anterior, para facilitar el registro de las operaciones de todo el proceso interno se debe contar con un sistema de control apropiado para generar información con base al tipo de producción o servicio que se esté manejando, en donde no se pierda de vista la obtención de beneficios en su control administrativo interno (Lefevre, 2010) .

### **Control en las áreas funcionales**

La organización de una empresa se establece a través de una estructura funcional, esto nos permite un mayor control. La estructura como tal depende del tamaño de la organización. Con base en la experiencia se ha observado que en una microempresa o empresa pequeña cada persona suele tener más funciones que en una empresa mediana o grande, es decir, en la microempresa un determinado número de empleados realiza de forma simultánea diferentes tareas o actividades.

Siguiendo con la estructura de la empresa, es ahí donde se delimita el nivel jerárquico de cada puesto, la autoridad y responsabilidad. Según Hernández (2011), existen cuatro áreas de trabajo clave dentro de una empresa: Producción-operaciones, finanzas-contraloría, mercadotecnia-ventas y personal-recursos humanos. Las empresas que se dedican al sector industrial establecen cinco áreas funcionales: Administración, producción, mercadotecnia y ventas, recursos humanos y

finanzas. Las áreas funcionales están en relación directa con las actividades a desarrollar, funciones básicas y laborarles para que la empresa logre sus objetivos.

Las áreas funcionales de una empresa son importantes, (Belausteguigoitia, 2010). Este mismo autor menciona que las microempresas carecen de estructura organizacional adecuada y debido a ello tienen una mala organización, además de que varias microempresas son familiares y por lo cual asigna personas de forma excesiva para realizar las actividades. Todo ello ocasiona no tener claro cuáles son las actividades a realizar en cada una de las áreas funcionales y por consiguiente a no tener un adecuado control, responsabilidad y autoridad, ocasionando que las microempresas no logren sus objetivos y metas.

En un estudio realizado por Neme, Baena & José (2012) de la Universidad Juárez de Tabasco, México, manifiestan que las empresas cuentan con áreas funcionales con base en los años de establecimiento, siendo estas las siguientes:

1. Administración y contabilidad
2. Operaciones y compras
3. Comercialización y ventas

Asimismo, estos autores indican que las áreas menos identificadas fueron finanzas, recursos humanos y calidad. El éxito de una empresa no depende solamente de sus áreas funcionales, sino además de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada ejecución de las actividades dentro de las cinco áreas funcionales.

### **Dualidad IES-Empresario**

En los últimos tiempos las relaciones universidad–empresa han sido consideradas como un elemento catalizador de los procesos de innovación sucedidos en las regiones, permitiéndole a éstas el aumento en sus niveles de desarrollo tecnológico y el mejoramiento de sus capacidades competitivas (Amar, Vega, Ortega, & Quintero, 2006). En este tenor, en las condiciones competitivas actuales no se puede concebir a una universidad alejada del sector productivo, como tampoco a las micro, pequeñas y medianas empresas operando independientemente sin desarrollar fuertes vínculos de cooperación que les permitan beneficiarse de la sinergia provocada por el trabajo conjunto.

Si bien la relaciones universidad-empresa no constituyen un fenómeno nuevo, es evidente que en las últimas décadas han adquirido un mayor protagonismo, hasta el punto que su promoción se ha convertido en un componente clave en las políticas de innovación implementadas por muchos



gobiernos alrededor del mundo. El interés por el fomento de este tipo de vinculaciones ha encontrado respaldo e impulso en la emergencia de diversos enfoques que destacan la importancia de las interacciones entre los agentes científicos y productivos no solo para la innovación empresarial, sino también para el desarrollo y validación social de la investigación universitaria (Vega, Manjarrés, Castro, & Fernández, 2011) .

Uno de los aspectos centrales dentro de la nueva dinámica de transformación académica, la constituye la participación activa de la universidad en los procesos de producción y transferencia del conocimiento al sector productivo. Para ello se requiere de un eficaz vínculo entre el mundo educativo y el productivo, que fomente en las instituciones educativas la formación de los técnicos y profesionistas que demanda el mercado laboral y, que impulse en las empresas la inversión en investigación y desarrollo como una actividad estratégica para incorporar el conocimiento y el progreso científico a todos los procesos productivos (Alvarado, 2009).

### **Metodología.**

El tipo de investigación al que se ciñe es no experimental ya que no se hace cambiar intencionalmente las variables, ni situaciones que ya pasaron al igual que sus efectos. De igual forma, se define como exploratoria y descriptiva puesto que observa las situaciones en un contexto empresarial y describe el comportamiento de las variables del mismo. Asimismo, este trabajo presenta un enfoque mixto conforme a la naturaleza de la información pues ésta es de tipo cuantitativa y cualitativa. De semejante manera, el método correlacional nos apoya para verificar la asociación que existe entre las variables y que permite conocer la relación entre las áreas funcionales para la comprobación de la hipótesis.

Bajo el anterior contexto, se analizaron los controles administrativos en las áreas funcionales como estrategia para la propuesta de un modelo dual entre las IES y la microempresa objeto de estudio. La técnica para la obtención de la información fue a través de un cuestionario dirigido al estudio de las microempresas del sector fabricación de prendas de vestir del Estado de Tlaxcala, el cual integra cinco variables, cada una de nueve preguntas en una escala de Likert.

Con apoyo del muestreo aleatorio simple y estratificado, nuestra muestra abarcó 21 microempresas seleccionadas con base en la población del directorio de la Secretaría Desarrollo Económico Estatal, edición 2012-2016, estipulando un 95% de confianza y un error de 5%. El software estadístico utilizado fue el SPSS (Statistical Pack Age foro Social Ciencias). Se comprobó la fiabilidad del instrumento a través del alfa de Cronbach. También se aplicó el análisis descriptivo que dio paso al

cálculo de medias de medias y de desviación estándar para los resultados obtenidos en cada área funcional.

## Resultados.

### Análisis de confiabilidad

La confiabilidad se define como el grado en que un instrumento de varios ítems se mide su consistencia interna en una muestra o población. La medición se refiere al grado en que una medida está libre de errores. De igual forma, Hernández, Fernández & Baptista (2011) mencionan que el alfa de Cronbach es un procedimiento para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. La mayoría de estos coeficientes pueden oscilar entre cero y uno, donde un coeficiente con valor cero significa nula confiabilidad y con valor de uno representa un máximo de confiabilidad. Cuanto más se acerque el coeficiente a cero, mayor error habrá en la medición. De modo que el alfa de Cronbach que se muestra en la tabla 2 nos indica que el instrumento tiene una muy buena consistencia interna y por lo tanto es confiable, 0.9:

**Tabla 2. Consistencia Interna de fiabilidad del Instrumento aplicado.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.9	46

Fuente: Elaboración Propia con información de SPSS

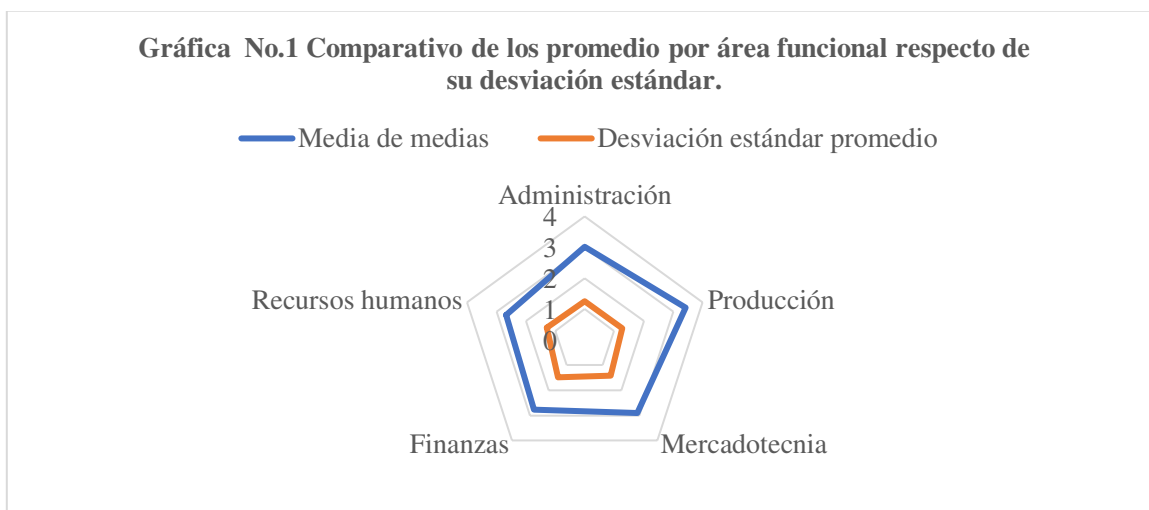
### Análisis de los resultados conforme a la escala de Likert por área funcional

En la tabla 3 y gráfica 1, se presenta un resumen sobre las variables de estudio determinadas en el programa estadístico SPSS y la representación del promedio de las desviaciones estándar para las áreas funcionales. Cuyos resultados en la primera variable administración es de 3.02, en producción 3.42, mercadotecnia 2.91, finanzas de 2.78, recursos humanos de 2.67. La media de medias es de 2.96, confirmando que las microempresas sujetas de estudio establecen controles, pero no el seguimiento puntual para lograr los objetivos establecidos en cada una de las áreas funcionales.

**Tabla 3. Resumen de las medias por variable**

VARIABLES	Medias por dimensión	Media general
Administración	3.02	<b>2.96 = 3 (si se tienen, está documentado, pero no se llevan a cabo)</b>
Producción	3.42	
Mercadotecnia	2.91	
Finanzas	2.78	
Recursos humanos	2.67	

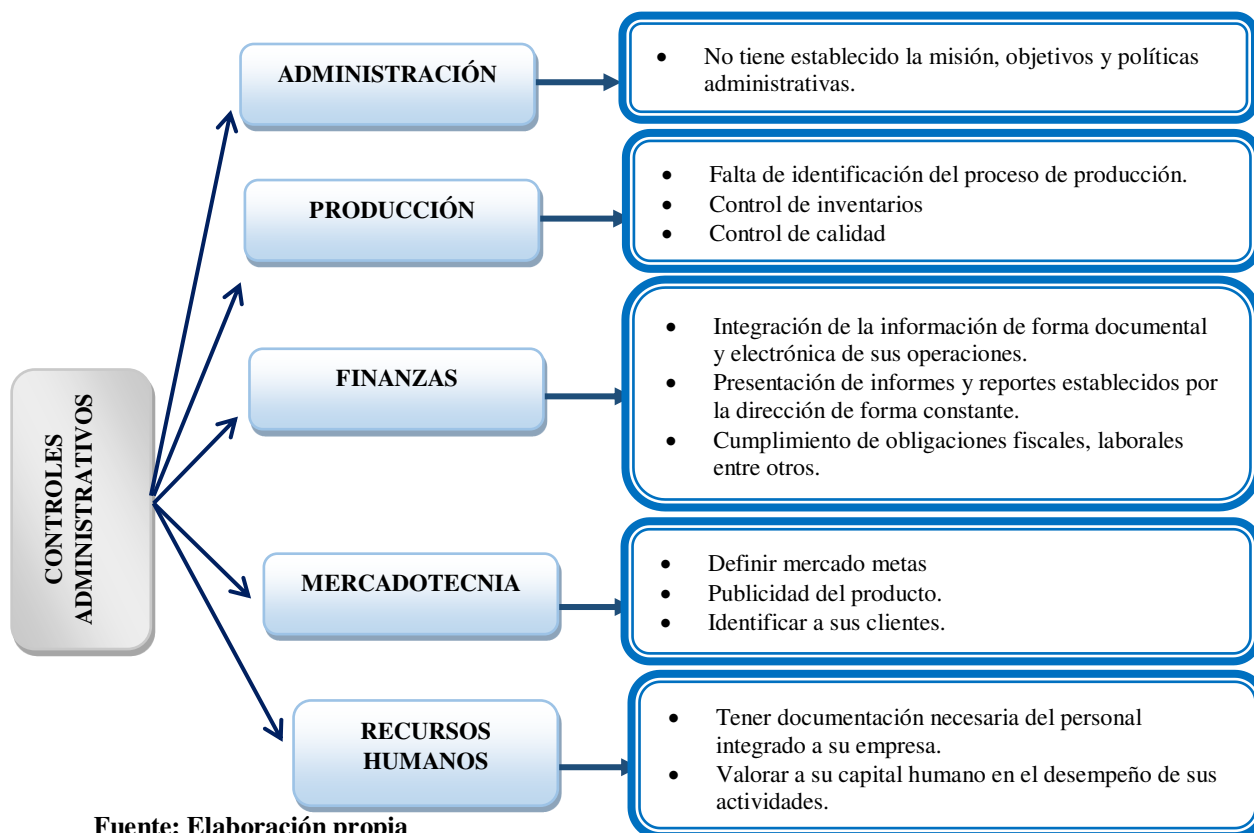
Fuente: Elaboración propia con información de SPSS



Fuente: Elaboración propia con información del SPSS

Con la anterior información presentamos el resumen y explicación de las necesidades que en las microempresas se identificaron para cada una de las áreas funcionales de la unidad de estudio.

**Figura. No. 1 Diagnóstico de las necesidades del establecimiento de controles administrativos en las microempresas del sector prendas de vestir del Estado de Tlaxcala.**



Fuente: Elaboración propia

## **Propuesta**

La propuesta de un modelo dual (IES-Microempresa) de competitividad desde los controles administrativos en las áreas funcionales, es resultado de la experiencia que se tiene en diversas empresas, donde se observa de manera directa las problemáticas que estas tienen. De esta forma se integran los elementos necesarios para que las microempresas generen sinergia entre las áreas funcionales a través de la implementación de controles administrativos en estas áreas, que les generen información útil y confiable para tomar decisiones más acertadas y fundamentadas.

### **Modelo dual de competitividad desde los controles administrativos en las áreas funcionales para las microempresas del estado de Tlaxcala.**

El objetivo primordial es establecer un modelo dual de los controles administrativos en las áreas funcionales de las microempresas sujetas de estudio. Para esto, se contempla la participación de diferentes actores como son: los dueños y/o directores, capital humano de las microempresas y la colaboración de las instituciones de educación superior a través de convenios.

Las etapas que integran este modelo son:

1. Diagnóstico y análisis de la microempresa de acuerdo al instrumento y metodología de esta investigación
2. Diseño de estrategias integrales
3. Convenio con Instituciones de Educación Superior (IES)
4. Aplicación y seguimiento de plan de acción
5. Toma de decisiones

*Primera etapa, diagnóstico y análisis de la microempresa de acuerdo al instrumento y metodología de esta investigación.* Consiste en aplicar el cuestionario diseñando, lo que nos permite obtener información concreta de la problemática que enfrentan las microempresas, en esta ocasión se aplicó a microempresas manufactureras del sector fabricación de prendas de vestir del estado de Tlaxcala, sin embargo, este instrumento también se puede aplicar a cualquier otro sector.

En esta misma etapa se realiza el análisis de las problemáticas que presentan estas unidades económicas con respecto a diversas situaciones, desde si identifican cuáles son las áreas funcionales, si llevan planeación estratégica, si implementan controles administrativos y qué tipo de toma de decisiones realizan, entre otras. Lo que da como producto un diagnóstico de necesidades en las áreas funcionales de la microempresa. Encontrando entre las principales necesidades en las áreas funcionales, las siguientes:

- En el área de administración, no tienen establecida misión, objetivos ni políticas administrativas y en consecuencia no hay seguimiento. No cuentan con una estructura organizacional formal, lo que genera confusión en las actividades a desarrollar en cada una de las áreas funcionales.
- En el área de producción, no se identifican los procesos productivos completos, lo que ocasiona la incorrecta fijación de costos de sus productos y no determinan su margen de utilidad. A pesar de tener presente la importancia de la calidad, no han establecido controles que permitan asegurar la calidad de su producto.
- Para el área de finanzas, un gran porcentaje de las empresas encuestadas no están inscritas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que si bien, llevan un control de ingresos y egresos, no es constante ni formal. Existe ausencia de algunos documentos y no generan información financiera.
- En mercadotecnia, la mayoría de las empresas no llevan a cabo la identificación de una cartera de clientes, ni existe un personal específico para las ventas, en consecuencia, no se cuenta con una meta específica de ventas, ni estrategias para ello.
- Y finalmente en recursos humanos, la mayoría de los recursos humanos son familiares, lo que conlleva a no tener contratos laborales, ni reglamentos específicos que regulen el desempeño, obligaciones y derechos de los trabajadores. Estos pocas veces reciben capacitación, debido a que la operación de la microempresa los absorbe.

En consecuencia, es necesario aplicar estrategias que permitan cubrir las áreas de oportunidad detectadas, teniendo en cuenta que son unidades económicas con un máximo de 10 trabajadores, que si bien debe aprovechar los todos los recursos internos con los que cuenta, también es necesario buscar estrategias para aprovechar recursos externos, a través de convenios.

El diseño de estrategias integrales es *la segunda etapa*, la cual se traducirá en un plan de acción en la tercera etapa. En el diseño de estrategias se requiere de la participación de la colaboración conjunta IES-microempresarios, así como de los responsables de las áreas funcionales para que se logre un mayor compromiso.

La *tercera etapa*, *convenio con Instituciones de Educación Superior (IES)*, requiere de establecer vínculos con instituciones que puedan contribuir o aportar valor a la microempresa, buscando el ganar-ganar, donde los estudiantes realicen sus prácticas profesionales en este tipo de microempresa, pues como vemos en las problemáticas detectadas, hay muchas cosas que hacer en estas unidades económicas que requieren del conocimiento, experiencia, análisis y juicio de personas profesionales.

Tomando en cuenta que las Institución de Educación Superior (IES) deben aportar valor agregado a la sociedad. Los estudiantes (practicantes) deben de realizar prácticas profesionales para desarrollar sus competencias profesionales, habilidades, destrezas y valores que han adquirido en las aulas. Las microempresas necesitan del apoyo en sus negocios por las mismas características que tienen y pueden dar oportunidad de que los estudiantes apliquen en la vida real todo el bagaje de conocimientos que adquieren, aportando valor a la sociedad. Resulta indispensable que el practicante cuente con un asesor académico, este tendrá la función de supervisar el plan de acción elaborado por el estudiante conjuntamente con los dueños o administradores de la microempresa.

*Cuarta etapa, aplicación y seguimiento del plan de acción.* En esta etapa los practicantes llevarán a cabo el plan de acción con la supervisión del dueño o director y, con el acompañamiento necesario del asesor académico.

En este punto se realizará un análisis para verificar si los controles establecidos están generando información en cada una de las áreas funcionales, que permita integrar reportes e informes tales como:

- Filosofía de la empresa
- Organigrama
- Costo de los productos
- Planes y políticas de ventas
- Control de los ingresos y gastos anuales
- Estudio de mercado
- Planes de capacitación entre otros.

La conjunción de toda esta información trae como consecuencia una dinámica tanto en los factores internos (endógenos) como los externos (exógenos) que estos influyen en las operaciones diarias de la microempresa, así como la capacidad de cambio existente y el nivel de la competitividad que la microempresa genera al perfeccionar la toma de decisiones en todos los niveles.

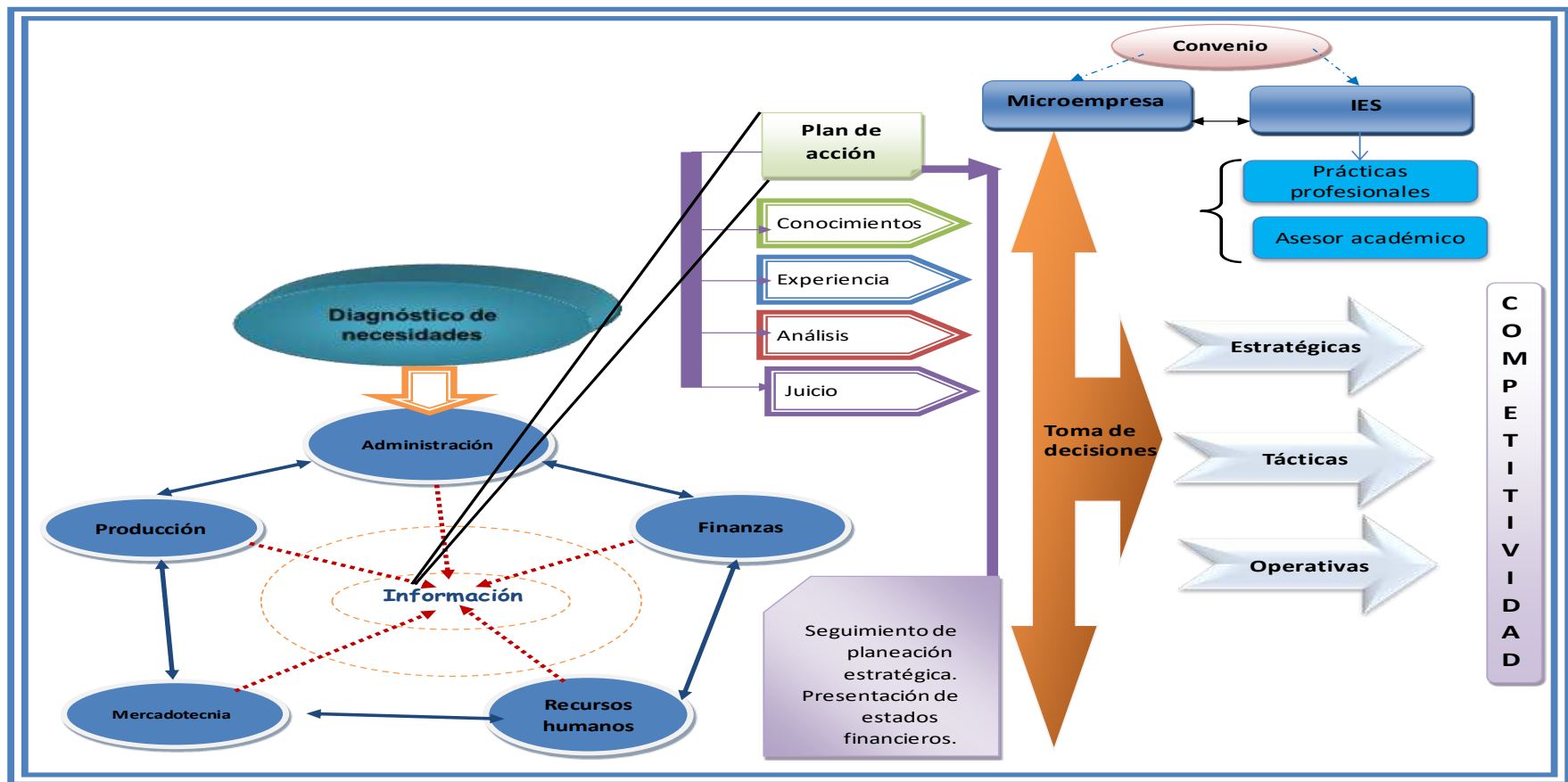
Esta parte es clave para la propuesta, donde de manera conjunta con el asesor académico y los dueños o encargados de la administración llevarán a cabo el plan de acción a corto plazo, lo van retroalimentando con base en el avance que se va realizando en cada una de las cinco áreas funcionales, y por ende, la información que se genere les va a permitir evaluar la funcionalidad de los controles administrativos y, en consecuencia establecer una planeación estratégica,

determinando costos, emitiendo estados financieros y cualquier otra información que necesiten para tomar decisiones fundamentadas y sustentadas que se genera en el ciclo de vida de la microempresa.

La *quinta y última etapa* es la toma de decisiones, la cual como ya hemos mencionado es la generación de información sistemática en las áreas funcionales, esta nos permite evaluar los resultados de los controles administrativos. Dado que los microempresarios tendrán de forma rápida información a través de los diferentes reportes, estados financieros, análisis estratégicos y, un sinnúmero de información que les permitirá no sólo tomar decisiones operativas sino estratégicas y tácticas para su desarrollo y competitividad.

Como podemos observar, cada una de las etapas del modelo propuesto que intervienen son un eje fundamental para que las microempresas manufactureras del sector prendas de vestir del estado de Tlaxcala puedan diferenciarse de otras del mismo estrato. Porque se parte de un diagnóstico, se identifican estrategias, se trabajaría colaborativamente con las IES sobre una necesidad ya identificada, aprovechando alianzas.

Figura 2. Modelo dual de competitividad desde los controles administrativos en las áreas funcionales para la microempresa de fabricación de prendas de vestir.





## Conclusiones

Después de aplicar el cuestionario a las microempresas mencionadas, procesar la información aplicando técnicas estadísticas, se concluye que establecer este modelo dual en las microempresas manufactureras del sector prendas de vestir en el estado de Tlaxcala, generará información veraz y oportuna para la toma de decisiones que les permitan ser competitivas.

Se concluye que, de las microempresas entrevistadas, 19 identifican dos áreas funcionales; administración y producción, una identifica mercadotecnia y otra, ventas. Cabe resaltar que estas dos últimas tienen 10 años de establecidas. De acuerdo a la teoría general de sistemas, las áreas identificadas en las microempresas encuestadas deben de estar interactuando de forma constante para que generen información importante que sirva de apoyo para la toma de decisiones.

De las 21 microempresas encuestadas, 17 (81%) toma decisiones operativas y solo 4 (19%) toma decisiones tanto operativas como estratégicas. En la toma de decisiones es importante la medición porque permite analizar la información de forma pertinente para mejorar los procesos decisorios de la dirección o administración gerencial.

De acuerdo con el instrumento, en la variable finanzas las microempresas analizadas no tienen esta área como tal, esta actividad es realizada por quien administra y se verificó en el procesamiento de datos que 12 (57.1%) de las encuestadas no tienen elaborado sus estados financieros mensuales.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, una microempresa comentó que se debe estar en la formalidad para competir, de lo contrario, los precios no los establecen ellos, sino los clientes y esto impacta negativamente en sus utilidades.

Además, considerando el resumen de la tabla 3, donde el resultado de la media de medias es de 2.96 (cercano al 3 en la escala de Likert) indica que las acciones sí se tienen, están documentadas, pero no se llevan a cabo. Con estos resultados afirmamos que la mayoría de estas microempresas necesitan crear alianzas con las IES para favorecer la continuidad de realizar las actividades que se le encomienda en cada una de las áreas funcionales.

El modelo propuesto contempla tres actores importantes; microempresa, estudiantes y asesor académico, con ello se logrará sistematizar adecuadamente las operaciones de la organización, aplicando sinergia entre los actores, conocimientos, experiencia, análisis y el juicio, que son parte de la teoría de toma de decisiones para generar e integrar información hacia la competitividad.

## Referencias

- Alvarado, A. (2009). Vinculación universidad-empresa y su contribución al desarrollo regional. *Ra Ximhai*, 407-414.
- Amar, P., Vega, J., Ortega, M., & Quintero, J. (13-15 de Septiembre de 2006). La Relación Universidad Empresa como Estrategia del Estado para el Fomento a la Innovación. . X Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos. Valencia, Valencia, España.
- Bardhan, I., Mithas, S., & Lin, S. (2007). Performance impacts of strategy, Technology applications, and business process outsourcing in US manufacturing plants and operations management. *Production and operations management*, 747-762.
- Belausteguigoitia, R. (2010). *Empresas familiares; su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: MC Graw Hill.
- Estrada, B. R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez, T. V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 169-182.
- Garduño, R., Ibarra, J. E., & Dávila, R. (2013). La medición de la competitividad en México: Ventajas y desventajas de los indicadores. *Realidad, datos y espacio. Revista Internacional de Estadística y Geografía*, 28-53.
- Gómez, G. (2006). *Competitividad y procesos productivos: teoría y lecciones de política*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2011). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: Mc Graw Hill.
- Krugman, P. (1995). *Economía Internacional*. España: MC Graw Hill.
- Lefevre, J.-A. (2010). Interaction among encoding, calculation, and production processes in the multiplication performance of chineeses-speaking adults. *Mathematical cognition*, 47-65.
- Münch, L. (2005). *Evaluación y control de gestión, la garantía de la productividad organizacional*. México: Trillas.
- Neme, S., Baena, G. L., & José, C. J. (28 de Febrero de 2012). *Las áreas funcionales de la empresa y su relación con la facturación anual, estudios de Mypes en Tabasco*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de [http://www.uacya.uan.ed.mx/V\\_CIAO/ponencia/4\\_Estrategias/4\\_15.pdf](http://www.uacya.uan.ed.mx/V_CIAO/ponencia/4_Estrategias/4_15.pdf)
- Palomo, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 25-31.
- Pérez, C. (2008). *Técnica de Análisis multivariante SPSS*. España: Pearson.
- Porter, M. (2005). ¿Que es la competitividad? *Apuntes de globalización y estrategia*, 2-7.
- Rosenfeld, S. (Abril de 2002). Aguide to Cluster Strategies in less favoured. *Creating Smart Systems*, 5-35.
- Soriano, C. (27 de 08 de 2013). *¿Porque mueren las empresas PYME?* Recuperado el 26 de Abril de 2014, de [universopyme.mx](http://universopyme.mx)

- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Tello. (S.F. de julio de 2006). *Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso del proceso de descentralización en los países en desarrollo*. Recuperado el 08 de 05 de 2014, de <http://www.edu.pe/economia/pdfDDD247.pdf>
- Tueros, M., Dini, M., Polo, P., Poma, L., & Henriquez, L. (2009). Crisis Internacional y políticas para las MIPYMEs. En M. Dini, & P. Polo, *Políticas para la micro,pequeña y mediana empresa en América Latina* (págs. 17-36). Chile: Centro Internacional de Formación de la OIT.
- Vega, J., Manjarrés, L., Castro, E., & Fernández, I. (2011). Las relaciones Universidad-Empresa: Tendencia y desafíos en el marco del espacio Iberoamericano del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*, 109-124.
- Zevallos, E. (2003). Micro,pequeña y medianas empresas en América Latina. *Cepal No.79*, 53-70. Recuperado el 08 de 05 de 2014, de <http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml3/43993/w403.pdf>