

ESTRATEGIAS Y SISTEMAS CONTABLES UTILIZADOS POR LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS EN EL DEPARTAMENTO DE
RISARALDA

ANDRÉS FELIPE BEDOYA VIDAL

CRISTHIAN CAMILO SEPÚLVEDA VILLEGAS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA, 2013

ESTRATEGIAS Y SISTEMAS CONTABLES UTILIZADOS POR LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS EN EL DEPARTAMENTO DE
RISARALDA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

ANDRÉS FELIPE BEDOYA VIDAL
1.088.279.333
CRISTHIAN CAMILO SEPÚLVEDA VILLEGAS
1.088.266.366

DIRECTORA:
Dra. NEISE VANEGAS NIETO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA, 2013

_____ Nota de Aceptación

Firma Presidente del Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Ciudad y Fecha _____ / ____ / ____

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2.1 SITUACIÓN PROBLEMA	11
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
3. DELIMITACIÓN.....	13
3.1 ESPACIO.....	13
3.2 TIEMPO.....	13
3.3 TEMA.....	13
4. OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS) E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	14
4.1 OBJETIVO GENERAL	14
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
4.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	14
5. JUSTIFICACIÓN	15
6. MARCO REFERENCIAL	16
6.1 ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	16
6.2 LA ESTRATEGIA Y LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	18
6.3 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA DESDE EL ÁMBITO ESTRATÉGICO.....	19
6.4 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	22
6.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	22
7. DISEÑO METODOLÓGICO	24
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	24
7.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
7.3 MUESTRA DE LA POBLACIÓN	25
8. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS	26
8.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS	30
8.2 ESTRATEGIA Y FACTORES COMPETITIVOS	37
8.3 EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO	41
8.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	44

9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
9.1	CONCLUSIONES	55
9.2	RECOMENDACIONES.....	57
10.	BIBLIOGRAFIA	59
11.	ANEXOS	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cinco fuerzas de Porter	20
Figura 2. Clasificación de las empresas por su edad.....	31
Figura 3. Discriminación de los años de funcionamiento de las empresas.	32
Figura 4. Distribución de la propiedad de la organización.	33
Figura 5. Distribución de los puestos de dirección.	34
Figura 6. Grado de formación del gerente y/o director general.....	35
Figura 7. Tipo de estudios universitarios cursados.	36
Figura 8. Años de experiencia del director y/o gerente general.	37
Figura 9. Características del entorno competitivo.	38
Figura 10. Tipologías de estrategia según Miles y Snow.	39
Figura 11. Tipos de estrategia según Porter.	40
Figura 12. Evolución de los indicadores de rendimiento.	42
Figura 13. Grado de desarrollo de las técnicas contables y de gestión.	43

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Grado de desarrollo global de las técnicas contables y de gestión.....	45
Tabla 2. Rendimiento de la empresa según el tipo de estrategia competitiva (Miles y Snow).....	47
Tabla 3. Rendimiento de la empresa según el tipo de estrategia competitiva (Porter).....	49
Tabla 4. Sistemas de contabilidad de gestión y rendimiento del modelo global. ...	51
Tabla 5. Afectación de los sistemas de contabilidad de gestión y rendimiento en el modelo abierto.	52
Tabla 6. Incidencia de los sistemas de contabilidad de gestión y rendimiento en el modelo interno.	53
Tabla 7. Impacto de los sistemas de contabilidad de gestión y rendimiento sobre el modelo racional.....	53
Tabla 8. Rendimiento del uso de sistemas de contabilidad de gestión y rendimiento en el modelo de relaciones humanas.	54

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de cuestionario.	64
Anexo 2. Formato cuestionario en línea (Google Docs).	67
Anexo 3. Estadísticos de la caracterización de las empresas manufactureras.	68
Anexo 4. Estadísticos de las características del entorno competitivo.	69
Anexo 5. Estadísticos correspondientes a las estrategias (según Miles y Snow y Porter) usadas por las empresas.	70
Anexo 6. Estadísticos de la utilización de técnicas económico-financieras.	70
Anexo 7. Estadísticos de la evolución de los indicadores de rendimiento.	72
Anexo 8. Estadísticos correspondientes a la contrastación de la hipótesis uno. ...	73
Anexo 9. Estadísticos correspondientes a la contrastación de la hipótesis dos.	77

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Información recogida en el cuestionario.....	25
Cuadro 2. Medición de las variables de datos generales.....	27
Cuadro 3. Medición de las variables de dirección y estrategia.	28
Cuadro 4. Medición de las variables de los sistemas de control y de gestión.....	29

1. INTRODUCCIÓN

En el departamento de Risaralda, y particularmente en los municipios de Pereira y Dosquebradas, se percibe un especial reconocimiento a nivel nacional debido a la fuerza laboral que existe en el campo de la manufactura. Esta se concentra principalmente en Pymes industriales del sector de la confección, pero también de la metalurgia y de los alimentos.

El interés de este estudio radica en realizar un análisis profundo sobre qué estrategias utilizan las empresas del sector manufacturero (delimitadas por número de trabajadores: entre 11 y 200 empleados)¹ del departamento de Risaralda además de determinar el grado de desarrollo de sus sistemas contables y de gestión para establecer si estos influyen en el nivel de desempeño global a nivel organizacional.

Las fases del estudio se estructuran de la siguiente manera: objetivos e hipótesis generales de la investigación; el diseño de la muestra y su cobertura; se describe el cuestionario como el medio de recolección de datos escogido; por último se operacionalizan las variables de interés y se concluye en función de las mismas.

La iniciativa surge de la necesidad de comprender en una mejor forma la interacción que tienen las empresas del sector tanto a nivel externo como interno.

Por lo tanto, este proyecto puede servir de guía para que los empresarios evalúen la manera de proceder de sus compañías con respecto a otras con la ayuda de parámetros y estándares de gran precisión, aun cuando los subsectores difieren en los procesos productivos.

¹ Artículo 2, Ley 590 de 2.000.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 SITUACIÓN PROBLEMA

En Colombia, la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas sociedades. Muchas de estas empresas no se encuentran formalizadas debidamente por lo que es difícil hacer un seguimiento y acompañamiento que permita conocer más acerca de sus movimientos así como tampoco permite brindar ayudas y asesorías en temas referentes a estudios de mercados, análisis económicos y financieros, temas de producción, entre otros. Al ser empresas con un tamaño reducido, muchas veces no cuentan con un área o departamento especializado en finanzas, contabilidad, cartera, mercadeo o innovación y desarrollo, sino que estas labores son llevadas a cabo, generalmente, por una sola persona, la cual toma la mayoría de las decisiones importantes dentro de la compañía; omitiendo así análisis más profundos de la economía y del sector en que desarrollan sus actividades.

Así mismo, las estrategias adoptadas por este tipo de empresas, están generalmente guiadas por percepciones sesgadas del entorno que muchas veces no se encuentran soportadas por análisis adecuados lo que hace pensar que no se están haciendo uso de sistemas de gestión, o que los indicadores de estos sistemas no se están tomando en cuenta para trazar los caminos que la empresa debe tomar en su accionar.

Por ello, es importante empezar a determinar relaciones que permitan a los microempresarios conocer de primera mano si el uso de ciertas herramientas contables y de gestión sirven para mejorar el rendimiento de sus empresas, y en qué medida lo hacen; o si por el contrario no existe relación alguna que evidencie que el uso de estos instrumentos ayude a obtener mejores rendimientos económicos dentro del campo de acción de la empresa.

Adicionalmente es necesario caracterizar el sector industrial manufacturero para conocer cuáles son las tendencias respecto a estrategias, indicadores, formas de trabajo, y la evolución de los indicadores de rendimiento de las empresas que lo componen.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué forma el uso considerado de herramientas contables y sistemas de gestión así como la adopción de cierto tipo de estrategias en empresas industriales manufactureras ha afectado el rendimiento y utilidades en la operación de las mismas?

¿Cómo conocer el tipo de relación existente entre el uso que le dan las empresas industriales manufactureras a las herramientas contables y los sistemas de gestión, y la evolución de los indicadores de rendimientos afectados por éstas, condicionando la estrategia seguida por la empresa?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué herramientas contables son usadas por las empresas industriales manufactureras y con qué frecuencia?

¿Cuál es el tipo de estrategia predominante en el sector industrial manufacturero?

¿Cuáles han sido los resultados de las estrategias de mercadeo, precio y de producto utilizadas por las empresas del sector industrial manufacturero?

¿Cómo ha sido la influencia de las variaciones del entorno en el tipo de estrategia adoptado por las empresas pertenecientes a ese sector industrial manufacturero?

3. DELIMITACIÓN

Dentro de la delimitación o cobertura de la investigación, se tendrán en cuenta tres dimensiones del proyecto dentro de las cuales estará enmarcado el estudio y se asumirán como referencia para la toma de los datos, el análisis y la posterior obtención de los resultados.

3.1 ESPACIO

El proyecto se desarrollará en el departamento de Risaralda, obteniendo información de empresas dedicadas a la fabricación y/o transformación de bienes de consumo.

3.2 TIEMPO

El estudio estará referido al análisis de la información provista por las empresas, la cual data de los dos últimos años a la toma de los mismos.

3.3 TEMA

El presente proyecto pretende describir la diferente tipología que guardan las empresas objeto de estudio, también identificar las estrategias implementadas así como las diferentes técnicas y herramientas contables y de gestión; y la forma en cómo estas afectan o influyen de manera directa o indirecta la rentabilidad de las organizaciones.

4. OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS) E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las estrategias y sistemas contables utilizados por las pequeñas y medianas empresas manufactureras en el departamento de Risaralda.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar a las empresas manufactureras.
- Identificar cuáles son las principales características del entorno competitivo en el que las empresas manufactureras desarrollan sus actividades.
- Identificar el tipo de estrategia competitiva que adoptan las empresas manufactureras.
- Identificar la evolución de los indicadores de rendimiento de las empresas manufactureras.

4.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Hipótesis uno: El tipo de estrategia que adopta la empresa para competir en los mercados es un factor determinante para su rendimiento.

Hipótesis dos: El grado de utilización de los sistemas de contabilidad para la gestión son un factor determinante para el rendimiento de la empresa.

5. JUSTIFICACIÓN

Debido a la alta competencia existente en el mercado colombiano y especialmente en el departamento de Risaralda, caracterizado en su mayoría por empresas de tipo industrial/manufacturero, esto aunado al hecho de que las pequeñas y medianas empresas son la base de la economía ocupando más del 90% de los puestos de trabajo², se ha convertido en una necesidad el hecho de describir las características de estas empresas para analizar su operación y cómo el uso de ciertas herramientas y técnicas influye o no en su rendimiento global.

El sector de las PYMES ha sido generalmente caracterizado por ser un grupo poco formalizado, es decir, la mayoría de las empresas no se encuentran debidamente inscritas en una base de datos oficial, en este caso a la Cámara de Comercio correspondiente; sin embargo esto no les impide llevar a cabalidad sus operaciones.

Con la presente investigación se pretende conocer más a fondo las técnicas utilizadas en los ámbitos económicos y financieros, así como las estrategias adoptadas por las empresas manufactureras del departamento de Risaralda para lograr de esta forma describirlas y tener bases sólidas para afirmar si verdaderamente el uso reiterado de sistemas contables y de gestión y la adopción de una estrategia en particular puede representar una ventaja en el rendimiento respecto a otras empresas que no usan estas herramientas.

En el ámbito social, los resultados arrojarán una guía confiable la cual puede servir de faro para empresas que deseen adoptarlas dentro de su organización, o bien para nuevas organizaciones que estén surgiendo y deseen tener un referente respecto a indicadores de rendimiento confiables y reales.

Adicional a ello, la investigación permitirá desarrollar y poner en práctica las aptitudes interiorizadas en el transcurso del ciclo académico, pudiendo así aplicar conocimientos adquiridos en áreas como Estadística, Administración, Finanzas, Producción e Investigación de Operaciones, por citar algunas.

La investigación se realizará bajo todo el rigor científico y metodológico requerido, sustentado la forma de obtención de los datos y su posterior análisis de manera

² VII Foro Colombiano De La Micro Y Pequeña Empresa. Pereira, 3 de Octubre de 2.012.

que sean confiables y representativos de la población total de empresas del departamento de Risaralda.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Es fundamental definir en qué consiste la estrategia y comprender cuáles son los elementos que la componen (Bueno, *et al.*, 1999), estos permitirán conocer las pautas que encaminen a la organización a la ventaja competitiva; los elementos que integran la estrategia son los siguientes.

COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA Y NIVELES

La estrategia, concebida dentro del ámbito empresarial, está constituida principalmente por cuatro componentes que la definen, en primer lugar el ámbito o campo de actividad del sector industrial al cual pertenece la empresa, en este campo es donde está la información estadística de su posición respecto al producto y mercado. El segundo componente es el negocio en sí que se define en términos del producto y del mercado y que indica la dirección en la cual se mueve la empresa respecto a su posición. En tercer lugar está el componente competitivo, que hace referencia a las capacidades distintivas o las oportunidades dentro del campo definido en el ámbito del producto y mercado, en otras palabras, recursos humanos, físicos, técnicos; habilidades tecnológicas, organizativas, directivas tanto las actuales como las futuras que posee la organización. Por último ítem está el componente que se refiere al efecto que produce un resultado combinado de los recursos, conocido también como sinergia, denominado por (Menguzzato y Renau, 1991) (Ansoff, 1976) como la aptitud de la empresa para alcanzar el éxito.

Las habilidades que presenta una organización en su desarrollo de procesos se ven altamente afectadas por la diferencia de tecnologías y de productos, en esencia es la capacidad para desarrollar un nuevo producto de manera rápida; éxito que se ve representado en la oportuna anticipación de las tendencias del mercado y pronta respuesta al mismo. Se identifica entonces que la esencia de la estrategia no es la estructura de los productos de una empresa y sus mercados, sino la propia dinámica de su comportamiento.

Cuando se llega al proceso de formular una estrategia para la empresa, se debe observar, identificar y evaluar diferentes alternativas estratégicas hasta que se llega a la selección final, por tal motivo este proceso va acompañado de un estudio de los niveles de la estrategia dentro de la misma organización, estrategias que van ligadas unas a otras de manera jerárquica, por lo que se debe evidenciar consistencia y concordancia para asegurar la coherencia de la empresa, apoyándose unas con otras como un refuerzo mutuo para tratar de alcanzar los objetivos esperados (Fernández,*et. al.*, 2003). En este sentido, la estrategia debe ser observada en cada uno de los siguientes niveles de la organización:

1. Nivel global: se considera a la empresa en relación con su entorno, donde se consulta en qué actividades se desea participar y la combinación más apropiadas de estas.
2. Nivel de negocios: se determina la mejor forma de desarrollar el negocio de la empresa, dependiendo de las unidades de negocio de que disponga la organización.
3. Nivel funcional: en este nivel se determina la mejor forma de aplicar los recursos con los que dispone la compañía, de forma que se maximice la productividad.

Cuando se tienen varias Unidades de negocio, se pueden implementar varias estrategias para cada una de ellas, que se complementan entre si y van encaminadas hacia una estrategia en común (Menguzzato y Renau, 1991).

Ansoff, en 1991, introduce al mundo empresarial el concepto de sinergia como “una medida de efectos mutuos” entre dos productos o mercados, partiendo de esta premisa, el autor clasifica la sinergia de la siguiente forma:

- Sinergia de ventas: ocurre cuando existen diversos recursos logísticos que son comunes a varias unidades de negocio y que sirven para distribuir y operar de manera logística el producto.
- Sinergia operativa: en este punto se aprovecha la utilización de recursos como el personal y equipo, ventajas de curvas de aprendizaje comunes y compras en grandes lotes para obtener una ventaja en el mercado.

- Sinergia de inversiones: resulta del aprovechamiento de las instalaciones e infraestructuras disponibles para varias unidades de negocio de forma tal que se minimicen costos y maximizar la productividad conjunta.
- Sinergia de dirección: se aprovecha de la ventaja del conocimiento de problemas anteriormente solucionados al momento de entrar en un nuevo mercado para así solventar dificultades y aprovecharse de manera ventajosa de la situación.

Analizando lo anteriormente descrito, se concluye que cuando se presenta algún tipo de sinergia en algún área de la organización, se evidencia una diferenciación tanto operativa como del producto en sí, logrando ventajas competitivas en el mercado en el que se esté operando.

6.2 LA ESTRATEGIA Y LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

En los años cincuenta y comienzos de los sesenta, se empieza a pensar en el concepto de dirección como estrategia, la cual hace parte importante para el desarrollo de la organización en su entorno, partiendo de la idea de actuar sobre los hechos observados. Con esto, se empiezan a desarrollar nuevos modelos de dirección, dependiendo de los cambios en el entorno.

Dirección por control: es por naturaleza un sistema a corto plazo, en el cual se hace hincapié en el control “*a posteriori*”, tomando medidas correctivas después de detectada la falla en la operación.

Dirección estratégica: es un modelo estratégico de dirección en el cual se evalúan las variables del entorno que afectan el rendimiento de la organización en el mismo; se toman en cuenta también los recursos con los que dispone la empresa para analizar y tomar decisiones basados en modelos estadísticos y así poder anticiparse a las fluctuaciones del mercado.

Planificación estratégica: basa su modelo en el análisis estratégico de las Debilidades y Fortalezas dentro de la organización, y de las Amenazas y Oportunidades que presente el entorno; este estudio llamado análisis DOFA y permite evaluar de manera conjunta la empresa en su interior y su entorno.

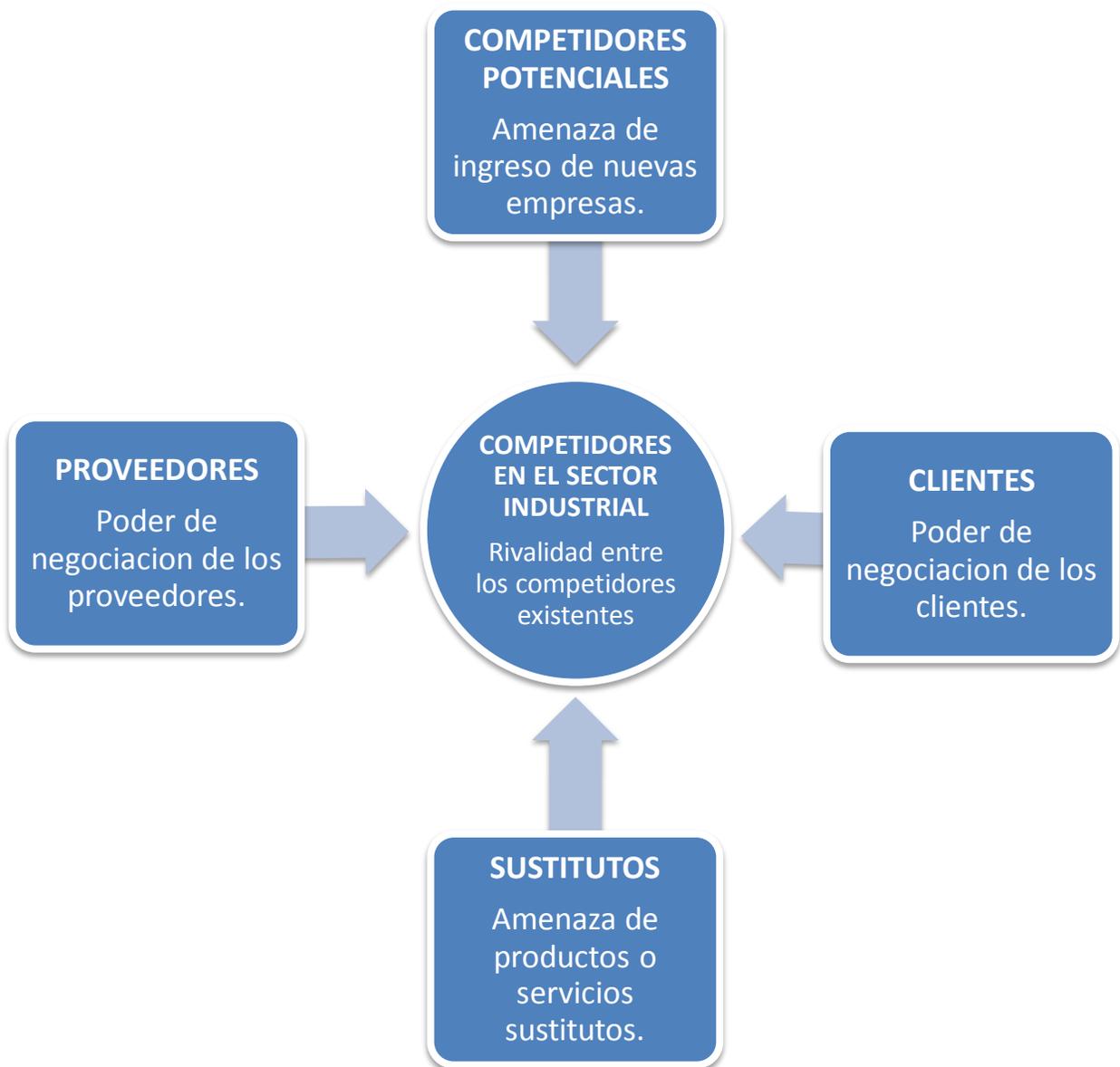
Planificación clásica: ideada con miras a largo plazo, en la cual se utilizan modelos estadísticos de regresión para predecir comportamientos en condiciones variables, teniendo como base para el estudio los datos históricos.

6.3 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA DESDE EL ÁMBITO ESTRATÉGICO

El medio o entorno en el cual la empresa interactúa está constituido por un conjunto de factores y actores que ejercen influencia sobre la empresa (Menguzzato y Renal, 1991), por ello es de suma importancia el conocimiento que se tenga de éste para que se tengan herramientas que le brinden una ventaja competitiva. Debido a esta preocupación, se han desarrollado varios modelos que permiten analizar el entorno de manera objetiva, identificando diversas variables como el número de competidores o existencia de productos sustitutos; uno de estos modelos es el análisis DOFA el cual fue definido anteriormente; pero sin duda uno de los más utilizados es el modelo desarrollado por el economista Michael Porter denominado de “Las Cinco Fuerzas”³ ya que analiza cinco variables que afectan de manera directa el desarrollo y rendimiento de la compañía en su devenir diario. En la Figura 1 se ilustra cómo las cinco fuerzas afectan a la empresa.

³ PORTER, Michael. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Nueva York. The Free Press, 1979.

Figura 1. Cinco fuerzas de Porter



PORTER, Michael. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Nueva York. The Free Press, 1979.

En la medida en que estas cinco fuerzas actúen con mayor o menor intensidad, así mismo se verá reflejado cuan atractivo o no será un sector de determinado

mercado. A continuación se dará una breve explicación de cada una de las cinco fuerzas.

Competidores potenciales: condicionados por las barreras de entrada, encierra un conjunto de factores que hace que las empresas instauradas previamente en un mercado tengan mayores ventajas sobre aquellas que deseen ingresar a él, entre estas barreras están:

- Economías de escala.
- Diferenciación de productos.
- Ventajas en producción y distribución.
- Efecto aprendizaje y efecto experiencia.

Rivalidad entre competidores: cuantifica el grado de intensidad de la competencia existente entre los distintos actores del mercado, puede estar condicionada por:

- Grado de concentración.
- La diferenciación de productos.
- Barreras de salida.

Productos sustitutos: muestra la existencia posible de productos que puedan reemplazar a los ofertados por la organización, lo cual hace que se incremente la competencia entre las empresas.

Poder de negociación de los clientes: analiza las características de la distribución de los clientes dentro del mercado, para identificar cual es el poder que tienen los compradores en el momento de la negociación.

Poder de negociación de los proveedores: verifica como se encuentran distribuidos los proveedores e identifica posibles monopolios que afecten el poder decisión a la hora de adquirir recursos.

6.4 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis interno es un instrumento que les facilita a las empresas identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades para, posteriormente, diseñar el conjunto de estrategias que propendan a la ventaja competitiva. El estudio abarca todos los recursos disponibles de la organización (físicos e intangibles) y la posibilidad de explotar estos recursos en potencia para lograr diferenciación de productos y/o servicios en la cadena de valor.

Hill y Jones (1996) exponen que los elementos principales que componen la ventaja competitiva son: la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de satisfacer al cliente. Tanto la eficiencia como el establecimiento de procesos con altos niveles de calidad tienden a reducir los costos totales de producción puesto que, por una parte, se logra disminuir los tiempos de producción, cola, transporte y alistamiento de materiales y maquinaria; por otro lado, disminuye el reprocesamiento de unidades no conformes y los recursos asignados a inspección en las estaciones de trabajo. Y, finalmente, la innovación y la flexibilidad para satisfacer las expectativas de los clientes garantizan mayores márgenes de utilidad para las organizaciones.

Según Eduardo Bueno, en la Dirección Estratégica de la Empresa, Metodología, Técnicas y Casos; el control estratégico basado en el proceso estratégico compele a todos los involucrados a poner la atención en los aspectos elementales para el futuro de la organización, e inclusive de su aceptación y ejecución. El establecimiento de la alternativa estratégica elegida contiene el oficio de la dirección, que debe enfocarse en la integración y coordinación de los esfuerzos de los miembros de la organización para que esta sea proactiva y para que el uso de los recursos tenga un manejo óptimo dentro del marco empresarial.

6.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica tiene diversas perspectivas que visualizan la forma de cómo hay que actuar en el contexto empresarial. A partir del análisis DOFA se elabora el plan estratégico en el que se definen los objetivos y metas de la organización así como de las estrategias seleccionadas. Luego de ejecutarse el plan es importante realizar el respectivo seguimiento de los resultados a corto, mediano y largo plazo mediante el uso mecanismos de control con el fin de garantizar que las decisiones tomadas sí van dirigidas en el camino correcto.

La gestión y medición de costos como variable estratégica en particular es fundamental en la competitividad empresarial, la cual se traduce en un aumento de los indicadores de rendimiento de la empresa (Miñarro y García, 2003). De hecho, Shank y Govindarajan construyeron un profundo análisis de la gestión estratégica de costos basado en las circunstancias del sector, los factores competitivos y los objetivos de rentabilidad a largo plazo. Álvarez y Blanco incorporaron aspectos como el análisis estructural de los sectores (competidores, barreras de entrada, poder negociador de clientes, proveedores y posibles sustitutos), el análisis de la cadena de valor y estudia, a su vez, las variables que pueden influir a largo plazo en los costos. Bromwich (1990), por su parte, pone de manifiesto el papel que tiene la contabilidad de gestión para la formulación de las estrategias donde la prioridad radica en el mantenimiento de ventajas por costos sobre los rivales.

Simons (1987) propone diferencias significativas entre los sistemas de control de empresas con estrategia exploradoras y defensivas. Concluye que las exploradoras con rendimientos positivos, se apoyan en sus sistemas de control financiero más que las de tipo defensiva. Y en otras contribuciones (Simons (1990)) se especializa en los resultados obtenidos en función del proceso estratégico con cuatro aspectos: la atención limitada de los directivos, la incertidumbre estratégica, el control de gestión interactivo y el aprendizaje organizacional. Para Simons, el sistema de control de gestión debe ser considerado como una importante entrada para la formulación de las estrategias y no únicamente como herramienta para la implantación de metas.

Hackner (1989) establece que la información “dura” es más útil cuando se formulan estrategias defensivas donde la incertidumbre es limitada para la toma de decisiones. No obstante, la información “blanda” es utilizada comúnmente para la formulación de estrategias exploradoras, donde hay un mayor grado de incertidumbre. En otros aportes, Kaplan y Norton (1993) y luego (Fernández *et al.*, 2003) detallaron la manera de seleccionar indicadores de rendimiento con orientación estratégica (crecimiento, productividad y la reducción de costos, y la utilización de los activos) apoyados en cuatro dimensiones: Financiera, que contempla los indicadores financieros (crecimiento y diversificación de ingresos, reducción de costos, mejora de la productividad, utilización de activos, estrategia de inversión); Cliente, para la identificación de los segmentos de cliente y de mercado en los que competirá la unidad de negocios y las medidas de actuación (cuota de mercado, incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción de clientes, rentabilidad de clientes); Proceso Interno que identifica los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente (cadena de valor del proceso interno, innovación, operaciones, servicio postventa, calidad de proceso, tasa de defectos, producción, desperdicio, chatarra, reprocesos, devoluciones etc.); Formación y crecimiento, el aprendizaje y el crecimiento

identifican la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo (satisfacción del empleado, retención del empleado, productividad del empleado).

En resumen, los sistemas contables implican un concienzudo análisis en lo que respecta al ámbito interno y externo de las organizaciones. De esta forma es mucho más fácil ejecutar y controlar las estrategias antes formuladas, y además, agiliza el acompañamiento de cada estrategia con información contundente para encaminar a las empresas a los objetivos planteados.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La clase de investigación que se va a utilizar para el desarrollo del proyecto es de tipo causal. Por una parte, se desea contrastar tanto las estrategias que siguen las empresas como el grado de utilización de los sistemas de contabilidad como factores determinantes en el rendimiento de las mismas mediante la formulación de las respectivas hipótesis. Se pretende, además, usar ciertos elementos estadísticos que sirvan de validación o rechazo de las formulaciones anteriormente descritas.

Mediante el uso de estos métodos de investigación, es posible estudiar con profundidad todos los elementos implícitos en el ambiente organizacional, esto es, la percepción que tienen las empresas sobre la incertidumbre del ambiente, las estrategias de competencia, la innovación en productos y/o servicios, el uso de sistemas de información contable e indicadores de gestión para estudiar la evolución y el crecimiento de las PYMES manufactureras.

7.2 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se exponen las bases y la metodología del trabajo empírico para conocer la relación existente entre el rendimiento de las empresas industriales (manufactureras), la estrategia adoptada y los sistemas de contabilidad para la gestión. En primer lugar se fijan los objetivos e hipótesis generales de la investigación, en segundo lugar se exponen el diseño de la muestra y el grado de cobertura finalmente obtenido; y, en tercer lugar, se describe el cuestionario utilizado y la medición de las variables objeto de análisis.

El diseño del cuestionario partió de la revisión de trabajos empíricos previos donde se recogieron los valores de las variables involucradas con miras a satisfacer los objetivos planteados.

El cuestionario consta de 11 preguntas, estructuradas tal y como se recoge en el Cuadro 1. En el Anexo 1 se adjunta el contenido completo del cuestionario.

Cuadro 1. Información recogida en el cuestionario.

APARTADO	TEMAS	PREGUNTAS
1	Datos generales de la empresa	1 a 5
2	Dirección/estrategia	6 a 8
3	Sistema de control de gestión	9 a 11

Luego de la respectiva recolección de los datos, se procede a la tabulación y procesamiento de la información, donde las variables y sus valores correspondientes se han definido mediante el programa estadístico Statistical Package For The Social Sciences (SPSS), versión 15.0 para Windows. Las técnicas estadísticas empleadas son el análisis descriptivo, análisis de varianza (ANOVA) de un factor y análisis de regresión lineal.

7.3 MUESTRA DE LA POBLACIÓN

La población objeto de estudio corresponde a las empresas clasificadas dentro de la actividad económica industrial manufacturera en el departamento de Risaralda, identificada en el Código Industrial Internacional Uniforme con el código D; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS (DIVISIONES 15 A 37)⁴.

Las fuentes utilizadas como marco muestral para la investigación provienen de listados de empresas inscritas en ACOPI (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas).

Para la recolección de los datos, se envió el formato de las encuestas (Anexo 1) a las empresas a través de correo electrónico, también un formulario hecho en línea (Anexo 2) y de manera presencial con visita a las empresas que componen el marco muestral.

⁴ <http://quimbaya.banrep.gov.co/servicios/saf2/BRCodigosCIU.html>

En primera instancia, se realizó a través de llamadas telefónicas el contacto con los empresarios para indicar el objetivo de la investigación y concertar una cita. En el momento de la reunión, se explicaban nuevamente qué se busca con el estudio y se procedía a diligenciar la encuesta en compañía de la persona interesada o en ocasiones se dejaba el formulario para su posterior diligenciamiento y recogida. En los casos en los cuales se dejaba la encuesta en las empresas, se hacía un seguimiento continuo a través de llamadas o correos electrónicos para asegurar la correcta formalización de la misma.

Cuando las encuestas fueron enviadas por correo electrónico o a través del formulario en línea, se enviaba un segundo correo de notificación; si no se evidenciaba respuesta alguna, se suspendía el seguimiento.

Tanto el trabajo de campo, como las encuestas por correo electrónico y formulario en línea, se realizaron entre la segunda semana de noviembre y la primera semana del mes de febrero. En total se efectuaron 150 contactos efectivos aproximadamente, no obstante, al no obtener el nivel de respuesta esperado, se tuvo que recurrir a bases de datos alternas para conseguir un nivel aceptable de encuestas dentro del intervalo de tiempo propuesto para la recolección de la información. Al finalizar este periodo de tiempo, las respuestas válidas obtenidas fueron 48, las cuales pasaron a conformar la población de estudio. Así mismo, se debe señalar que en el desarrollo de las distintas fases de esta investigación se ha respetado minuciosamente el secreto estadístico de la información utilizada.

8. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS

En este apartado se expone de forma sintética la medición de las variables, así como determinadas observaciones para clarificar su elección. En los Cuadros 2, 3 y 4 se presentan la medición de las variables y el análisis de la fiabilidad de las escalas utilizadas.

Cuadro 2. Medición de las variables de datos generales.

DATOS GENERALES	MEDICIÓN Y OBSERVACIONES
Antigüedad	Variable continua. A partir de esta variable se construye una dicotómica, que toma valor 1, cuando la empresa tiene menos de 20 años de antigüedad y se denomina joven; y toma valor 2, cuando la empresa tiene 20 o más años y se denomina madura.
Estructura de la propiedad	Se considera empresa familiar aquella que reúne las siguientes características: propiedad y control de la empresa en la misma familia; influencia de la familia en la toma de decisiones y propósito de transmitir la empresa a la siguiente generación (Sharma, <i>et al.</i> , 1997, Romano, <i>et al.</i> , 2000 y Monreal <i>et al.</i> , 2002). Dos variables dicotómicas para cada caso: Control mayoritario familiar (un grupo familiar tiene más del 50% del capital) o no, y puestos de dirección ocupados por miembros de la familia o no.
Formación del gerente	Variable dicotómica, toma valor 1 cuando el gerente dispone de estudios primarios, bachiller o formación profesional, y toma valor 2 cuando el gerente dispone de estudios universitarios.
Experiencia del gerente	Experiencia: variable continua.

Cuadro 3. Medición de las variables de dirección y estrategia.

DIRECCIÓN/ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN Y OBSERVACIONES
Estrategias Competitivas	<p>La clasificación de los tipos de estrategia más utilizada en los estudios empíricos es la propuesta por Miles y Snow (1978) y también la de Porter (1980). Estas clasificaciones identifican la esencia de la mayor parte de las posiciones competitivas de la empresa (Kotabe y Duhan, 1993).</p> <p>Tipología de Miles y Snow (1978); variable nominal donde se distinguen cuatro categorías: Tipo A, aquellas que realizan cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos. Tipo B, aquellas que mantienen una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito. Tipo C, aquellas que ofrecen un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable; no están interesadas en las modificaciones sino que se concentran en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación. Tipo D, no cuenta con un producto/mercado duradero y estable. Normalmente actúa por las presiones del entorno y de la competencia.</p> <p>Tipología de Porter (1980), variable nominal donde se distinguen tres categorías: Liderazgo en costos, aquella empresa que se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial, por lo cual encuentra y explota todas las fuentes de ventaja a bajo costo. Diferenciación, aquella empresa que busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Especialización en un segmento, aquella empresa que selecciona un grupo o segmento del sector industrial y se ajusta a servir a su segmento objetivo.</p>
Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	Las cinco fuerzas competitivas de Porter son: entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores existentes, poder negociador de clientes

	<p>y de proveedores y por último, la facilidad para crear o introducir productos sustitutos.</p> <p>Se utiliza una escala Likert de 5 puntos para medir cada una de las fuerzas en el sector.</p>
--	---

Cuadro 4. Medición de las variables de los sistemas de control y de gestión.

SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN	DESCRIPCIÓN Y OBSERVACIONES
Grado de desarrollo en los sistemas de Información contable y de gestión	Variable nominal en escala tipo Likert con siete categorías.
Resultados organizativos (medida cualitativa de percepción)	<p>Se ha seguido la metodología de Quinn y Rohrbaugh (1983) utilizando información de tipo subjetiva. Diferencia tres dimensiones, la primera relacionada con el enfoque de la organización (interno vs externo), la segunda se centra en la estructura de la organización (estabilidad vs flexibilidad) y la tercera relativa al equilibrio entre los objetivos y los medios empleados para lograrlos.</p> <p>De la combinación de las tres dimensiones surgen los modelos de las relaciones humanas, de sistema abierto, racional y de procesos internos. Se miden con una medida multicriterio (12 ítems) con una escala tipo Likert de 5 puntos, propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983), donde se diferencian los cuatro tipos de modelos, compuesto cada uno de ellos por tres de las dimensiones de la escala.</p>

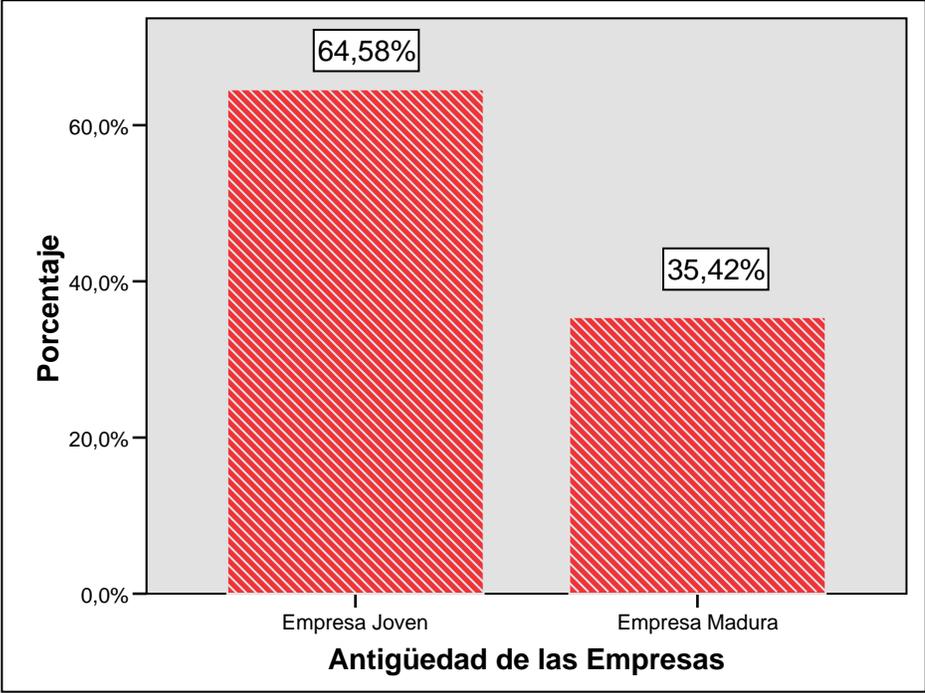
8.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS

Para analizar las características principales de las empresas que hicieron parte del marco muestral es necesario partir de la examinación de algunas variables de tipo general. De esta forma se espera lograr una mejor comprensión y caracterización de las compañías objeto de estudio. De manera específica, se tendrá en cuenta factores como la antigüedad de las organizaciones, el carácter familiar de la gestión y los rasgos del gerente (años de experiencia en el sector y formación académica), etc. Las características generales se muestran en las Figuras 2 a 8.

El 64.58% de las empresas tienen una edad inferior a los 20 años (en su mayoría entre 10 y 20 años) (Figuras 2 y 3), y existe una elevada presencia de la propiedad familiar en el control y gestión de las empresas. En cuanto a participación social, en el 80.85% de las empresas, el control mayoritario está en manos de un grupo familiar (Figura 4). Además, el 48.89% de los casos (Figura 5) evidencian que el predominio en cuanto a la ocupación de los puestos directivos, recaen mayoritariamente en los miembros de la misma familia.

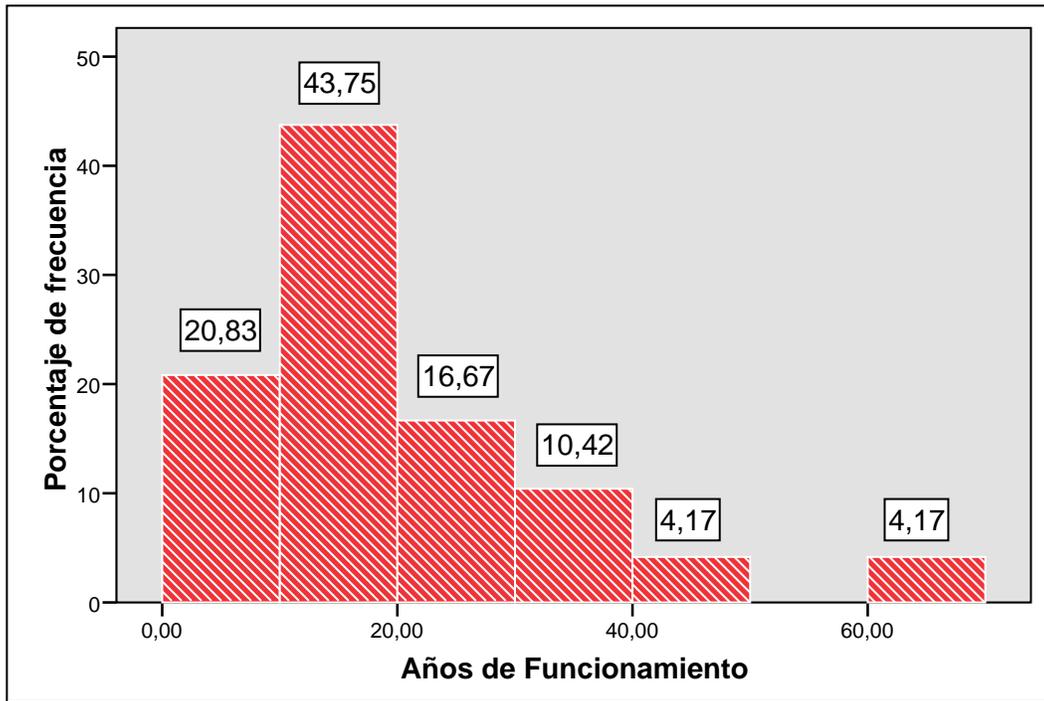
El director general o gerente se caracteriza por poseer formación universitaria (72.34%) (Figura 6) con énfasis profesional en el área de ingeniería y negocios (51.61% y 48.39% respectivamente) (Figura 7), además de tener una media de 20 años de experiencia en el sector (Figura 8).

Figura 2. Clasificación de las empresas por su edad.



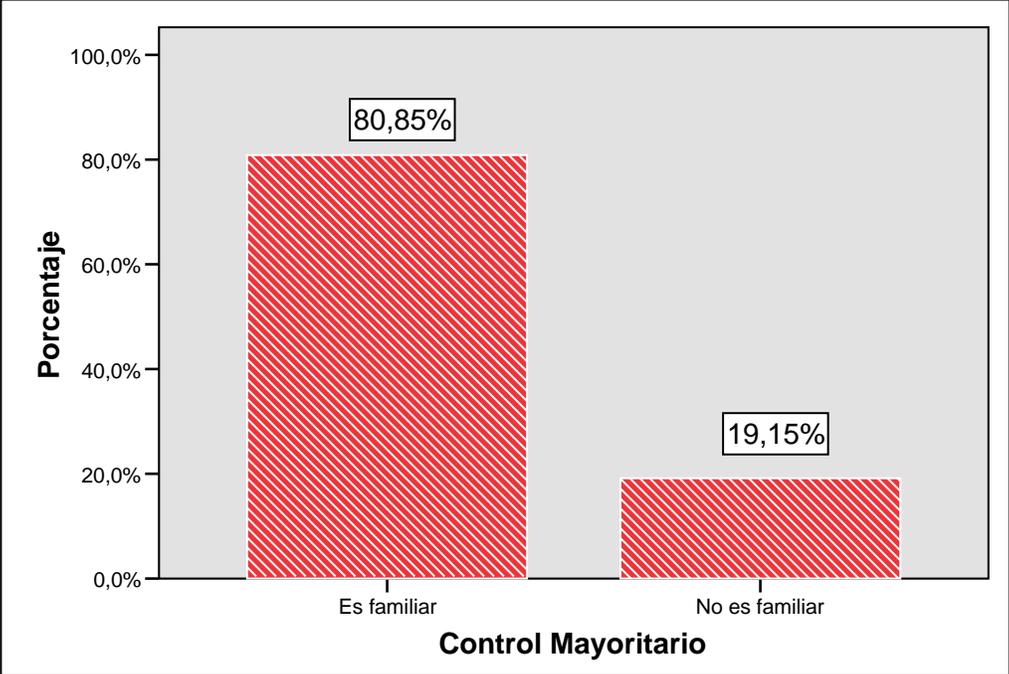
Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Discriminación de los años de funcionamiento de las empresas.



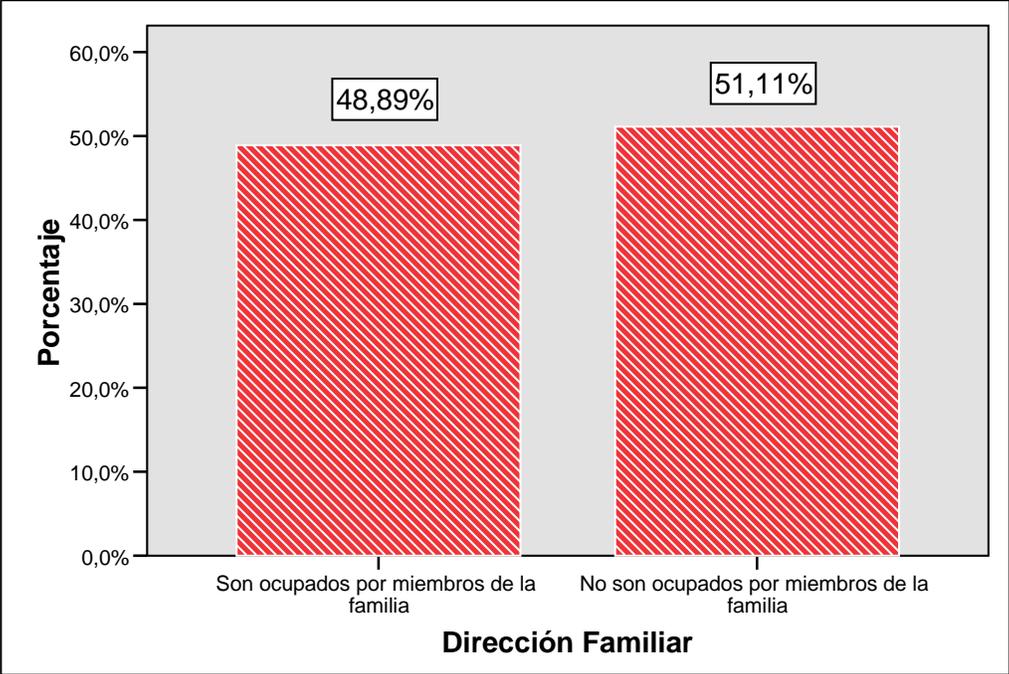
Fuente: elaboración propia.

Figura 4. Distribución de la propiedad de la organización.



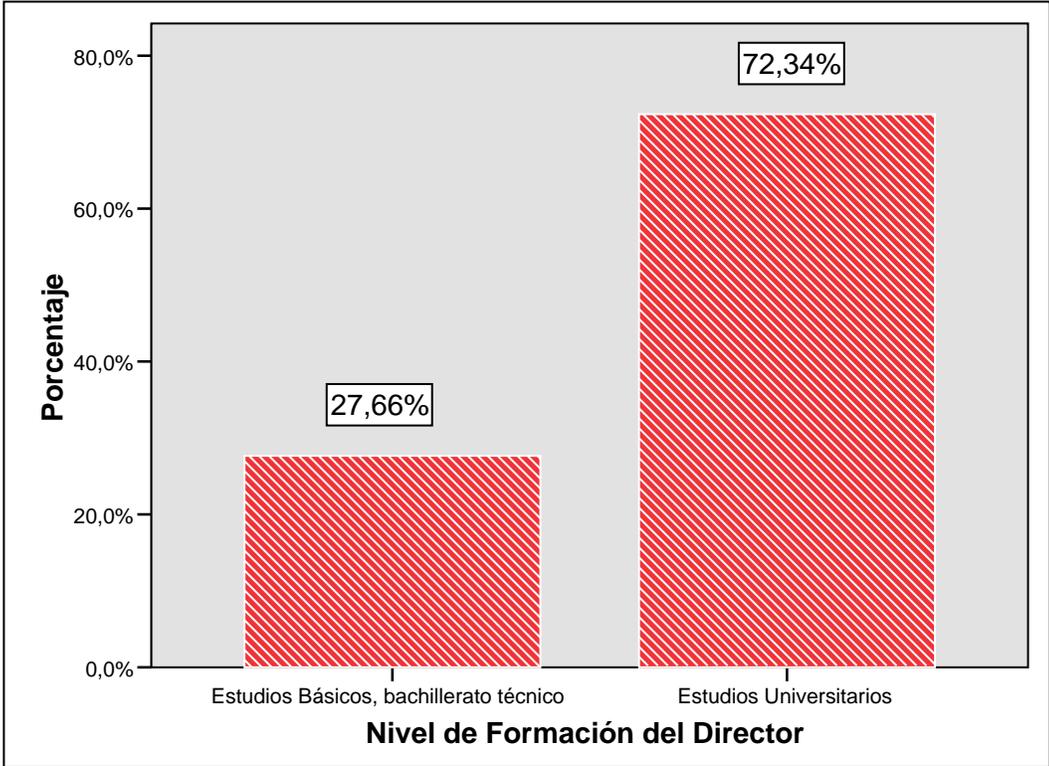
Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Distribución de los puestos de dirección.



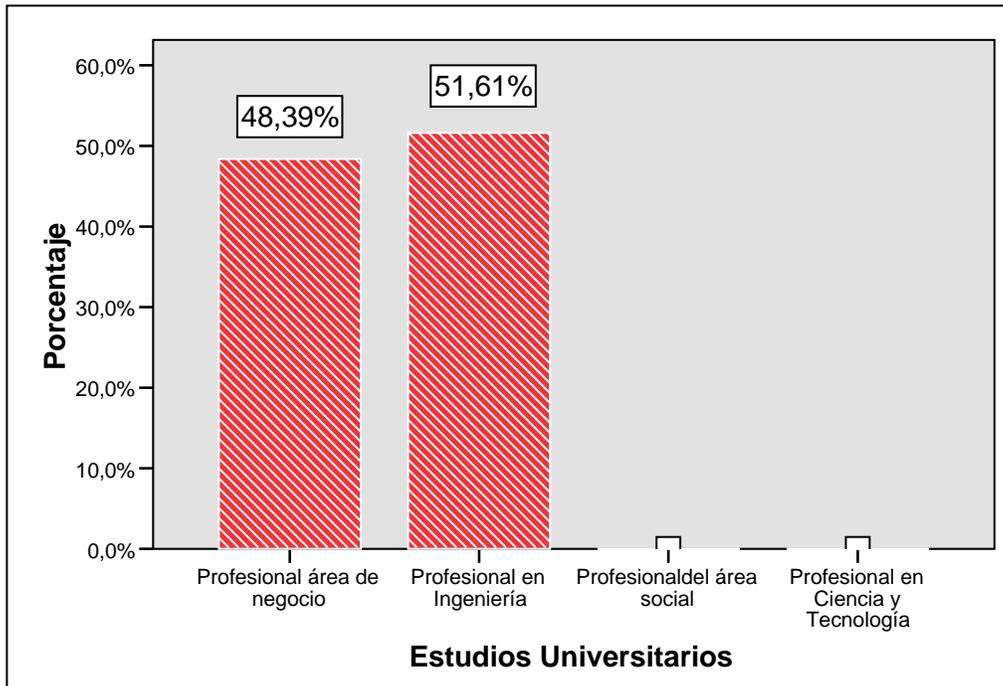
Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Grado de formación del gerente y/o director general.



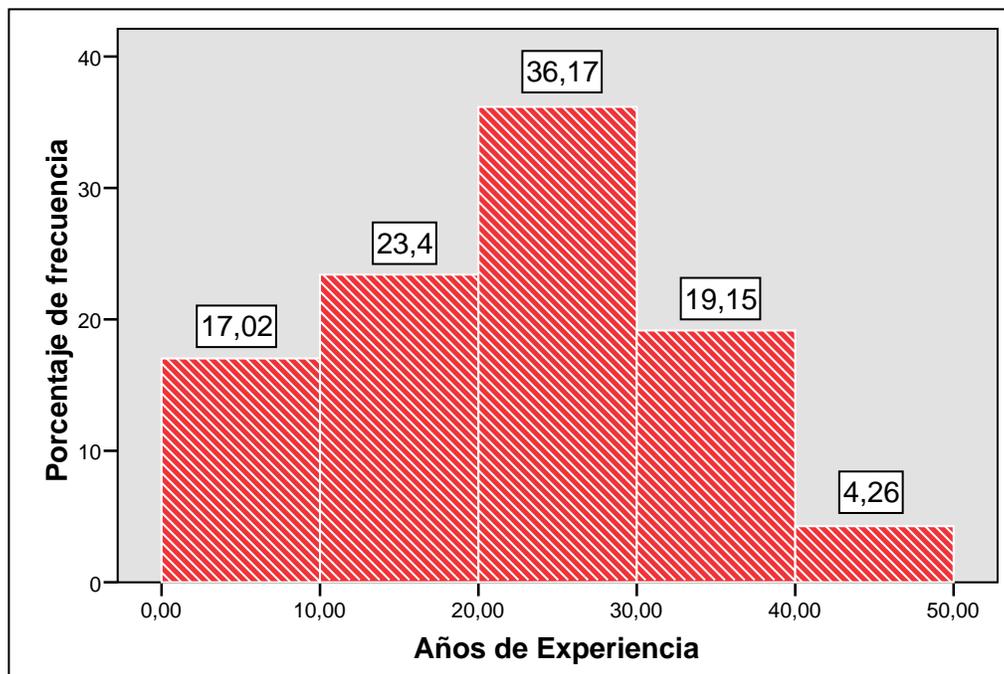
Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Tipo de estudios universitarios cursados.



Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Años de experiencia del director y/o gerente general.



Fuente: elaboración propia.

8.2 ESTRATEGIA Y FACTORES COMPETITIVOS

En esta sección se analizan aspectos básicos que nos ayudan a determinar elementos estratégicos de las empresas manufactureras de la región: los principales factores competitivos del entorno en el que se llevan a cabo sus actividades y las tipologías estratégicas adoptadas inclusive. Estos aspectos se analizan a continuación.

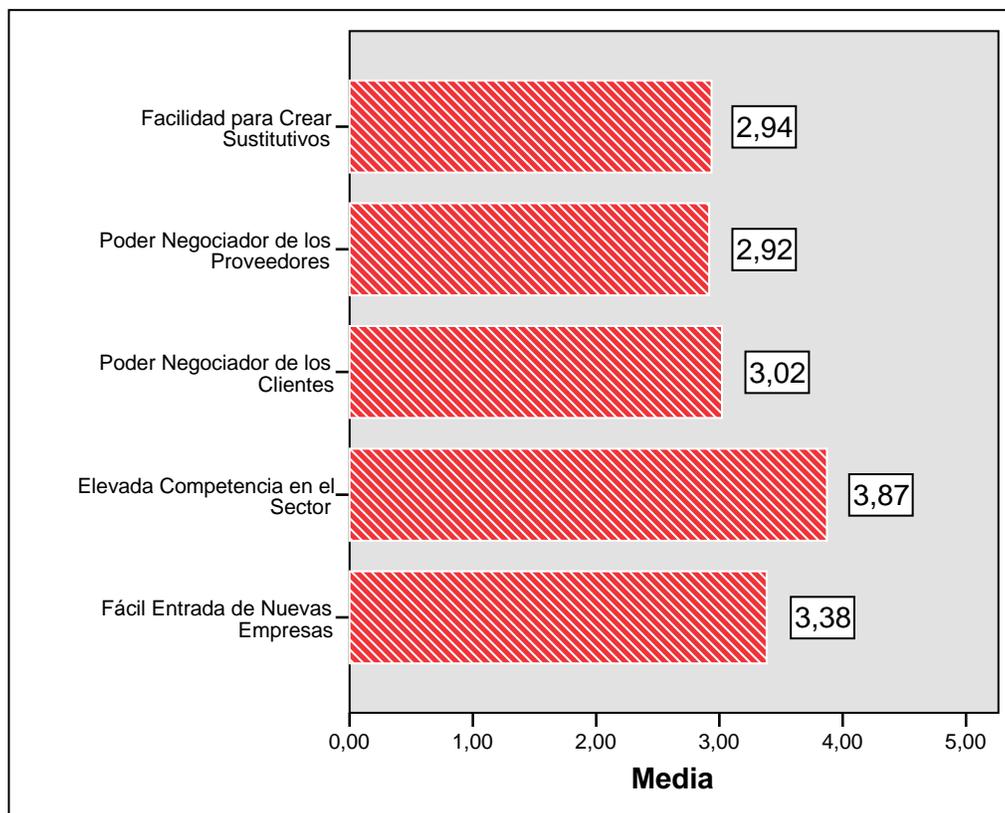
ENTORNO COMPETITIVO

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) es una eficaz herramienta de análisis para conocer las principales características del entorno competitivo en el que interaccionan las empresas industriales manufactureras. Con base en este modelo se pueden distinguir los elementos propios del sector, agrupados en cinco factores: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, el poder negociador de los

compradores, el poder negociador de los proveedores y la amenaza de productos sustitutivos.

El modelo Porter permitió establecer la estructura de la industria manufacturera, que se resume en la Figura 9. En la imagen se aprecia claramente que las empresas consideran que el factor más característico del entorno competitivo es el relacionado con la existencia de una elevada competencia entre los empresas del sector en el que opera (3.87), seguido de la facilidad para que entren nuevas empresas (3.38), luego aparece el poder negociador de los compradores (3.02). El factor menos amenazante para el sector manufacturero es el poder de negociación por parte de los proveedores (2,92), y a continuación el ítem facilidad para crear productos sustitutivos (2.94). Valores promedio en una escala de 0.00 a 5.00.

Figura 9. Características del entorno competitivo.



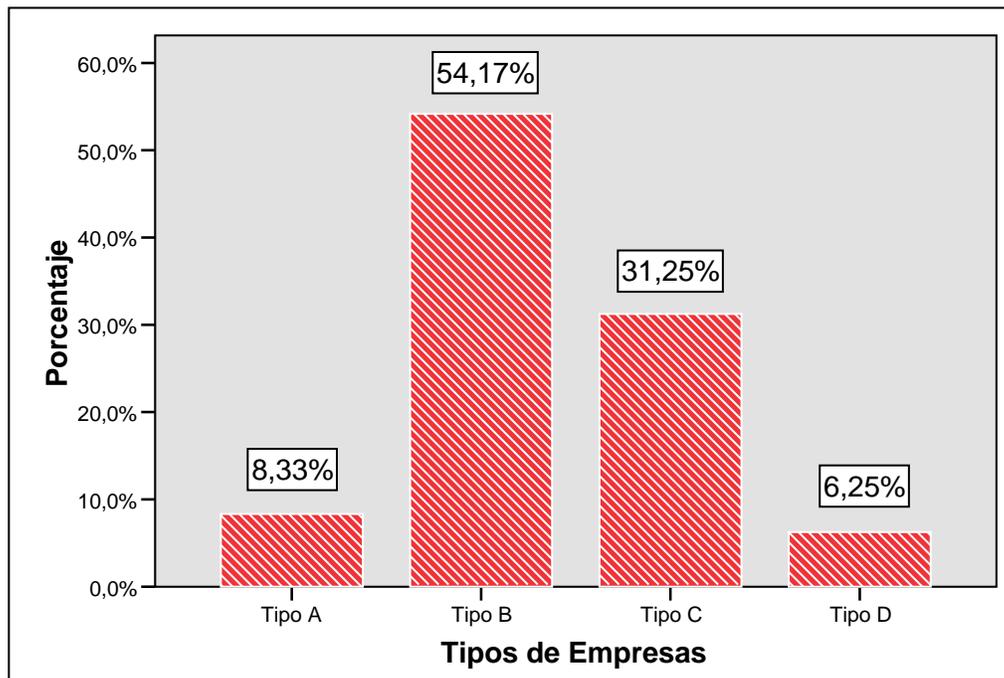
Fuente: elaboración propia.

TIPOLOGÍAS ESTRATÉGICAS

Para determinar los distintos patrones estratégicos que adoptan las empresas manufactureras para consolidarse como organizaciones exitosas de acuerdo a su contexto competitivo, se han utilizado las clasificaciones tanto de Miles y Snow (1978) como la de Porter (1980).

La clasificación de Miles y Snow (1978) se basa en tres tipologías de estrategia básicas: exploradora, analizadora y defensiva. Partiendo de dicha premisa, es posible tipificar, como lo muestra la Figura 10, cuatro tipos de organizaciones de acuerdo a la percepción que tienen sus dirigentes sobre la forma como compiten en su sector específico. Se evidencia que el 8.33% de las empresas encuestadas adoptaron una estrategia exploradora (Tipo A), el 54.17% una estrategia analizadora (Tipo B), el 31.25% una estrategia defensiva (Tipo C) y el restante 6.25% de las compañías manifiestan el uso de una estrategia no definida (Tipo D).

Figura 10. Tipologías de estrategia según Miles y Snow.



Fuente: elaboración propia.

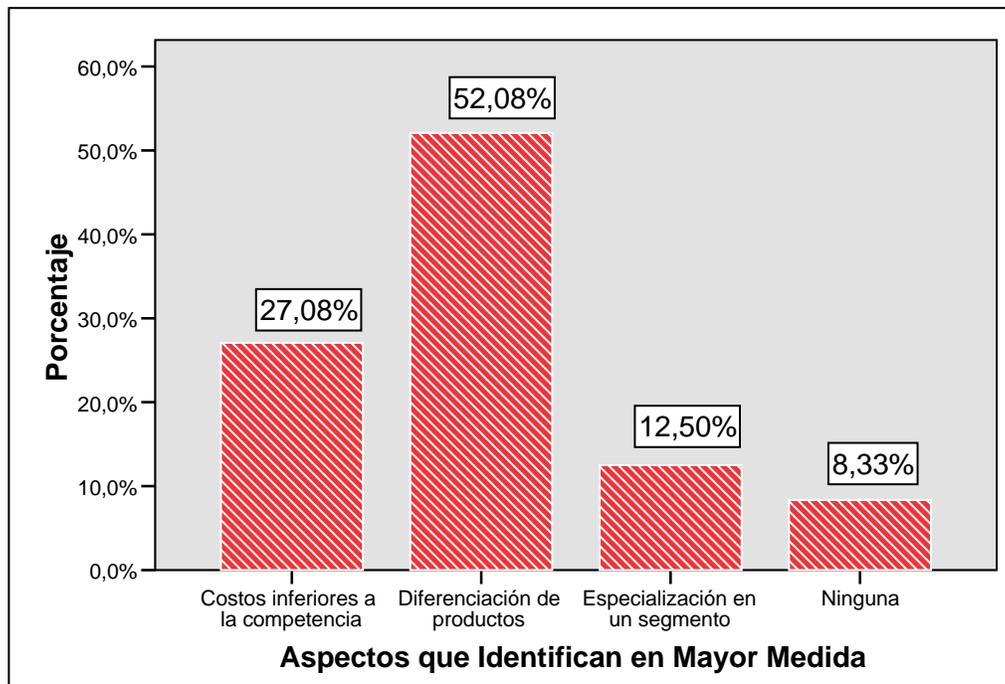
La iniciativa generalizada hacia la implementación de estrategias analizadoras por las industrias del sector quizá obedezca a que la fracción del total de empresas a

nivel nacional está representada en pequeñas y medianas empresa; y dadas las condiciones culturales, económicas, políticas y sociales; para el empresario nacional es mucho más cómodo trabajar en función de la competencia en lugar de tratar de ser una organización exploratoria o defensiva.

La siguiente clasificación de estrategias tiene un peso gravitante por su efecto analítico y es efectuada con base en el análisis hecho por Michael Porter (1980). Él discrimina, para esta sección, las tres tipologías básicas de estrategia competitiva: El liderazgo en costos, la diferenciación de productos y segmentación (enfoque en un segmento de mercado).

La estrategia competitiva que adoptan las industrias manufactureras en la variable producto-mercado se recoge en la Figura 11. Se observa como el 27,08% de las empresas adoptan una estrategia de liderazgo en costos, el 52,08% reconoce aplicar una estrategia de diferenciación de productos, mientras que el 12,50% se especializa en un segmento del mercado y, finalmente, el 8,33% utiliza estrategias distintas a las descritas anteriormente.

Figura 11. Tipos de estrategia según Porter.



Fuente: elaboración propia.

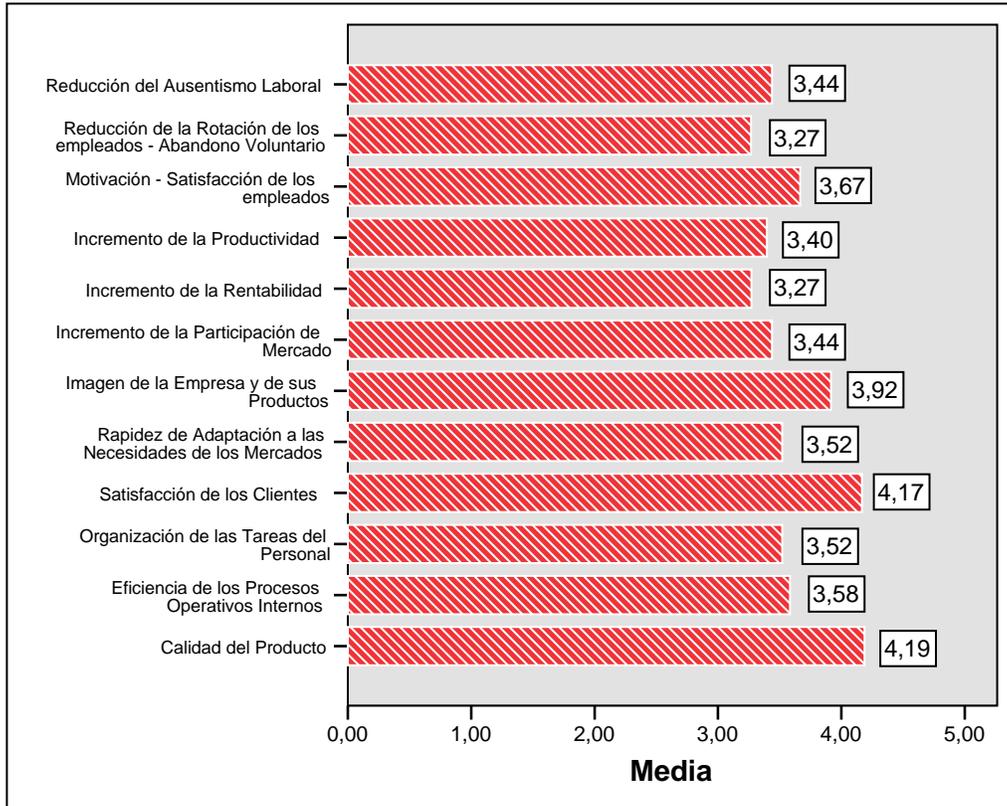
8.3 EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO

Para el rendimiento se desarrollaron indicadores a partir de la percepción que tienen los empresarios acerca de su posición competitiva. Frente a la decisión de utilizar indicadores procedentes de la información contable, esta metodología es justificable puesto que la información contable puede verse alterada por la normativa contable o por las decisiones de las directivas y, además, suele considerarse como una medida del éxito pasado más que del presente o del futuro (Eccles, 1991; McGahan, 1999, y Salgueiro, 2001).

No es posible analizar el rendimiento global en función de la estrategia para lograr los lineamientos organizacionales si el único argumento disponible es la información contable, pues, en realidad es casi un hecho que se omitan activos intangibles que pueden ser preponderantes para el éxito competitivo de las empresas (Kaplan y Norton, 1993; Camisón 1997 y Salgueiro, 2001). Es necesaria la introducción de otras variables que permitan corregir el desfase temporal entre la fecha de la encuesta y la obtención de la información contable que están apoyados tan solo en costos históricos y, por lo tanto, no reflejan la realidad de los ingresos proyectados en la planeación (Kalyanaran et al., 1995). Quinn y Rohrbaugh (1983) proponen la clasificación de las variables de rendimiento bajo una panorámica global donde se recogen todos los aspectos en que ha evolucionado la empresa manufacturera en los últimos periodos (para el caso del estudio en la región risaraldense se tomaron los dos últimos años como referencia).

De lo observado en la Figura 12 se puede decir que los tres aspectos más favorables en la empresa manufacturera, calificándolos de 0 a 5, han sido la mejora en la calidad del producto (4,19), el aumento en la satisfacción del cliente (4,17) y la mejora de imagen de la empresa y sus productos (3,92). Los tres indicadores antes mencionados enfatizan sobre la importancia que tiene para las industrias proyectarse correctamente hacia el exterior en lo que ofrecen a los clientes y la manera como lo hacen. El posicionamiento también es una meta que ambicionan las compañías y parece tener relación con los esfuerzos ejercidos en pro de la fidelización del consumidor final. Por el contrario, los indicadores en los que la evolución ha sido menos favorable son la reducción de rotación de empleados (abandono voluntario) (3,27), incremento de la rentabilidad (3,27) y reducción del ausentismo laboral (3,44). Estos valores sugieren cierto grado de descuido por parte de las industrias pequeñas y medianas manufactureras en lo que respecta al desarrollo de cultura organizacional, ambientes de trabajo adecuados e implementación de programas con incentivos atrayentes que retengan la fuerza laboral.

Figura 12. Evolución de los indicadores de rendimiento.

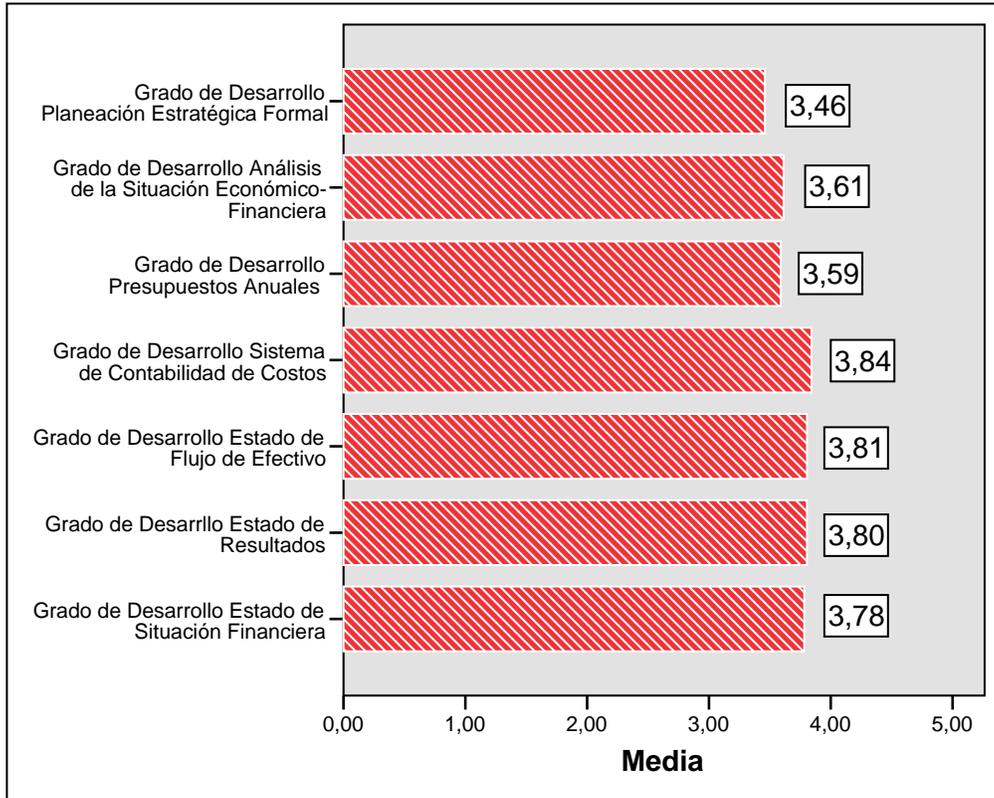


Fuente: elaboración propia.

GESTIÓN CONTABLE

Para medir el grado de desarrollo de los sistemas de información contable y de gestión se parte de la pregunta del cuestionario donde se le pide al empresario indicar si la empresa cuenta con alguno de los estados financieros mostrados en la encuesta. Además, se le solicita indicar el grado de desarrollo en la utilización de las técnicas económico-financieras mostradas en el bloque a través de una escala Likert de 1 a 5. Con esta información se logró construir una variable Promedio que representara el nivel de utilización global de las técnicas contables de gestión (Figura 13).

Figura 13. Grado de desarrollo de las técnicas contables y de gestión.



Fuente: elaboración propia.

En general, las empresas del sector implementan técnicas económico-financieras en sus organizaciones. En particular, el 95.83% hacen uso de estados financieros tales como el estado de resultados y el balance general. En la Figura 13 se puede visualizar que los grados más altos de desarrollo pertenecen a estos dos ítems con 3.80 y 3.78 respectivamente, claro está, después de los sistemas de contabilidad de costos con un valor promedio de 3.84 (aunque la proporción de uso, que es de 79.2%, es más baja que los estados financieros mencionados anteriormente), ver Anexo 6. También, el 75.0% de las empresas maneja estado de flujo de efectivo, el 81.3% tiene presupuestos anuales, el 77.1% realiza planeación estratégica formal a pesar de que el nivel de progreso es el más bajo con un valor promedio de 3.46. No obstante, ninguna de estas últimas cuatro mencionadas presenta una baja de utilización tan notable como el rubro análisis de la situación económico-financiera que, con un nivel de desarrollo promedio de 3.61 en cuanto a percepción de los industriales, tiene un representatividad del 64.6%. Tal vez se les esté dando a estas técnicas un uso de carácter más formal y legal en lugar de utilizarse para medir la situación económica real y potencial de la misma.

8.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Mediante el análisis de la varianza se puede contrastar la hipótesis nula de que las medias de K poblaciones son iguales, frente a la hipótesis alternativa de que por lo menos una de las poblaciones difiere de las demás en lo referente a su valor esperado. Para este caso interesa comparar los resultados de factores como la antigüedad, estructura de propiedad, ocupación de puestos de dirección, nivel de formación del director y/o gerente general y el título profesional del mismo con respecto al grado de desarrollo de técnicas contables y de gestión (variable de interés).

El ANOVA se fundamenta bajo los siguientes supuestos:

- Las poblaciones (distribuciones de probabilidad de la variable dependiente correspondiente a cada factor) son normales.
- Las K muestras sobre las que se aplican los tratamientos son independientes.
- Las poblaciones tienen todas igual varianza.

Comparando las medias de cada categoría con el grado de utilización global de las técnicas contables de gestión no se evidencia diferencias significativas entre las siguientes variables contrastadas: estructura de propiedad (control mayoritario de la empresa), ocupación de los puestos de dirección, nivel de formación del gerente/director general y estudios universitarios del gerente/director general (aunque es notable que los directores con estudios profesionales manifiestan un uso promedio mayor que los que tienen estudios básicos y/o bachillerato técnico). Sin embargo, la antigüedad sí revela un grado de susceptibilidad cuando las empresas pequeñas y medianas son jóvenes o maduras sobre el nivel de utilización de las técnicas económico-financieras. Las organizaciones con mayor antigüedad valoran mucho más el uso de información contable que las empresas nuevas. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Grado de desarrollo global de las técnicas contables y de gestión.

VARIABLES	MEDIA	SIG.
ANTIGÜEDAD		
Empresa joven	3.47	*
Empresa madura	3.88	
CONTROL MAYORITARIO		
Es familiar	3.61	
No es familiar	3.70	
PUESTOS DE DIRECCIÓN		
Son ocupados por miembros de la familia	3.60	
No son ocupados por miembros de la familia	3.66	
NIVEL DE FORMACIÓN DEL GERENTE		
Estudios básicos/bachillerato técnico	3.35	
Estudios universitarios	3.69	
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS DEL GERENTE		
Profesional área de negocio	3.60	
Profesional en ingeniería	3.83	
Significación de la ANOVA: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$		

Fuente: elaboración propia.

Hipótesis uno: El tipo de estrategia que adopta la empresa para competir en los mercados es un factor determinante para su rendimiento.

Para contrastar la primera hipótesis planteada se evaluaron las distintas variables asociadas al rendimiento, a partir de la percepción de la empresa sobre su posición competitiva y la estrategia competitiva adoptada por la empresa, en este caso se usó la tipología de Miles y Snow y la de Michael Porter. Para valorar los distintos modelos se utilizaron 12 ítems en escala de 1 a 5 en donde 1=Situación muy desfavorable y 5=Situación muy favorable. La variable “Modelo de Rendimiento Global” se construyó a partir de la combinación de los cuatro modelos, de Relaciones Humanas, de Sistema Abierto, Racional y de Proceso Interno relacionada en la pregunta 11 del Bloque de Rendimiento de la encuesta.

La validación de la hipótesis se hace a partir del análisis de la varianza (ANOVA) de un factor. Y de acuerdo con los resultados de la Tabla 2, se concluye que el rendimiento global de las empresas industriales manufactureras se ve afectado cuando hay implementación de alguna de las estrategias tipológicas definidas por Miles y Snow, donde el crecimiento mayor es palpable en las empresas que optan por estar atentos a realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con frecuencia, con la idea de ser las primeras en desarrollar nuevos productos y servicios (característica propia de las organizaciones exploradoras).

Del respectivo escrutinio de los demás modelos se puede observar que el rendimiento en las relaciones humanas se encuentra fuerte y positivamente influenciado por el uso de estrategias de tipo analizadora (3,76), puesto que hay concordancia en que las industrias que mantienen una base relativamente estable de productos y mercados y que se esfuerzan por implementar modelos de empresas exitosas tienen mejoras considerables en los indicadores de: motivación de los trabajadores, reducción del ausentismo laboral y de la rotación de personal (esta última evidencia un crecimiento mayor cuando se usa una estrategia de tipo defensiva).

Del modelo de sistema abierto se puede notar un aumento promedio mayor del rendimiento cuando se utiliza una estrategia exploradora que cuando se escoge una analizadora o defensiva (4,58). El sustento radica en la percepción de niveles superiores en los indicadores de satisfacción de los clientes y facilidad para adaptarse al mercado (pese a que esta última no es significativa). La imagen de la empresa y de sus productos mejora cuando hay una inclinación hacia una posición de carácter defensiva en el análisis individual.

En cuanto al modelo racional se visualiza un incremento promedio mayor cuando existe una posición exploradora en las industrias manufactureras (3,92) con respecto a demás estrategias tipológicas. La explicación tiene que ver con que los tres indicadores que construyen el modelo tienen el mismo comportamiento que la variable en cuestión, aunque en realidad es el efecto en la rentabilidad la que tiene una significación real sobre el crecimiento del modelo racional cuando se utilizan estas estrategias (las variaciones tanto en la cuota de mercado como en la productividad no son explicadas por las estrategias Miles y Snow). Finalmente, del modelo de proceso interno se infiere que no hay relación entre los indicadores de rendimiento (calidad del proceso, coordinación de los procesos internos y organización de las tareas de personal) con respecto al uso de las estrategias antes mencionadas.

Tabla 2. Rendimiento de la empresa según el tipo de estrategia competitiva (Miles y Snow).

VARIABLES	EXP	ANA	DEF	SIG.
Modelo de proceso interno	3.92	3.80	3.62	
Mejora en la calidad del proceso	4.25	4.19	4.07	
Mejora en la coordinación de procesos internos	4.00	4.62	3.40	
Mejor organización de las tareas del personal	3.50	3.58	3.40	
Modelo de sistema abierto	4.58	3.81	3.67	**
Aumento de la satisfacción de los clientes	4.75	4.15	3.93	**
Incremento de la habilidad de adaptación a los mercados	4.25	3.39	3.47	
Mejora de la imagen de empresa y de sus productos	4.75	4.89	3.60	**
Modelo racional	3.92	3.32	3.20	*
Incremento de la cuota de mercado	4.00	3.35	3.40	
Incremento de la rentabilidad	4.00	3.23	3.00	**
Incremento de la productividad	3.75	3.39	3.20	
Modelo de relaciones humanas	3.17	3.76	3.00	**
Aumento de la motivación de los trabajadores	3.75	3.81	3.27	*
Reducción de la rotación de personal	3.00	3.57	3.69	**
Reducción del ausentismo laboral	3.75	3.81	3.93	**
Rendimiento global	3.90	3.67	3.37	**
Significación de la ANOVA: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$				
EXP: Exploradora; ANA: Analizadora; DEF: Defensiva				

Fuente: elaboración propia.

El segundo tipo de estrategia competitiva hace referencia a la descrita por Porter, quien hace la distinción de tres elementos: liderazgo en costos, diferenciación, y especialización en un segmento. El liderazgo en costos identifica a aquellas empresas que se dedican a la explotación de todas las fuentes de ventaja posibles a bajos costos y que posicionan al productor como el de menor costo dentro de su contexto industrial. La diferenciación identifica a aquellas empresas que buscan exclusividad en su sector industrial mediante la aplicación de procedimientos en productos y procesos que son ampliamente valoradas por los compradores. Y la especialización en un segmento hace alusión a aquellas empresas que seleccionan a un grupo o segmento objetivo del sector para trabajar en función de este.

Con base en la premisa anterior, se puede dar por sentado que existe afectación entre los aspectos que identifican en mayor medida la estrategia seguida por las industrias del sector manufacturero y los indicadores de rendimiento (a excepción del modelo racional); información condensada en la Tabla 3. En el caso de la variable rendimiento global, la diferenciación es (para las Pymes manufactureras) más valorado que los costos inferiores y la especialización en un segmento de mercado (3,75). A pesar de que en el modelo de las relaciones humanas no hay evidencia de que el tipo de estrategia afecta el rendimiento del mismo, al analizar los componentes por separado se puede resaltar que la diferenciación sí influye sobre la motivación de los trabajadores (3,88). En cuanto al modelo de sistema abierto es destacable la diferenciación como elemento de posicionamiento en el mercado de las industrias manufactureras tanto en el patrón (4,04) como en sus componentes (con significación: la habilidad para adaptarse en los mercados y la mejora de la imagen de la empresa y de sus productos). En último lugar se subraya la alta dependencia del modelo de proceso interno y de sus partes a la implementación de alguna de las tipologías estratégicas de Porter. Este modelo al igual que sistema abierto, racional, global y relaciones humanas manifiesta una evolución profusa en lo que respecta a la adopción de una posición de diferenciación de productos y procesos para el posicionamiento en el sector.

También hay evidencia de que mejora la calidad de los procesos, la coordinación de procesos internos y la organización de las tareas de personal cuando se escoge la diferenciación por encima de los costos inferiores y la especialización de un segmento de mercado.

Tabla 3. Rendimiento de la empresa según el tipo de estrategia competitiva (Porter).

VARIABLES	CI	DIF	ESP	SIG.
Modelo de proceso interno	3.36	3.96	3.72	**
Mejora en la calidad del proceso	3.85	4.40	4.17	**
Mejora en la coordinación de procesos internos	3.08	3.84	3.50	**
Mejor organización de las tareas del personal	3.15	3.64	3.50	*
Modelo de sistema abierto	3.54	4.04	3.72	*
Aumento de la satisfacción de los clientes	3.92	4.24	4.17	
Incremento de la habilidad de adaptación a los mercados	3.15	3.84	3.17	*
Mejora de la imagen de empresa y de sus productos	3.30	4.48	3.83	**
Modelo racional	3.15	3.45	3.28	
Incremento de la cuota de mercado	3.15	3.52	3.33	
Incremento de la rentabilidad	3.00	3.36	3.17	
Incremento de la productividad	3.31	3.48	3.33	
Modelo de relaciones humanas	3.30	3.57	3.89	
Aumento de la motivación de los trabajadores	3.39	3.88	3.83	*
Reducción de la rotación de personal	3.08	3.26	3.67	
Reducción del ausentismo laboral	3.39	3.40	3.17	
Rendimiento global	3.34	3.75	3.65	*
Significación de la ANOVA: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$				
CI: Costos inferiores; DIF: Diferenciación; ESP: Especialización en un segmento.				

Fuente: elaboración propia.

Vale destacar que estas hipótesis también han sido contrastadas en trabajos empíricos previos como: Teplensky *et al.*, 1993; Ittner *et al.*, 1997; Chenhall y Langfield-Smith, 1998; Banker *et al.*, 2000; Adler *et al.*, 2000; Fullerton y McWatters, 2002; Miñarro y García, 2003; Baines y Langfield-Smith, 2003; Alvarez-Dardet y Naranjo-Gil, 2005.

Hipótesis dos: El grado de utilización de los sistemas de contabilidad para la gestión es un factor determinante para el rendimiento de la empresa.

Para corroborar la dependencia posible entre el rendimiento de la industria manufacturera y el grado de utilización de sistemas de contabilidad de gestión, se plantea el siguiente modelo:

$$Rto._i = \beta_0 + \beta_1 * Antigüedad_i + \beta_2 * ControlMayoritarioEmpresa_i + \beta_3 * SCG_i + E_i$$

Variable dependiente:

- $Rto._i$ = rendimiento del modelo escogido: de proceso interno, de sistema abierto, racional, de relaciones humanas, de rendimiento global.

Variables de control:

- Antigüedad: Valor 1 para empresas con 19 años o menos; valor 2 para empresas con más de 20 años. (Para efectos de análisis se transformó a variable continua).
- Control Mayoritario de la Empresa (CME): Valor 1 cuando es familiar; valor 2 cuando no es familiar.

Variable explicativa:

- Utilización de los Sistemas de Contables y de Gestión (SCG): Variable continua.

La variable dependiente (modelo de rendimiento global) tiene relación con una única variable independiente: Utilización de los Sistemas de Contables y de Gestión (SCG). Esto se puede comprobar por el grado de significancia en la prueba *t-student*, donde la antigüedad y el control mayoritario no tienen influencia sobre la variable en cuestión (Tabla 4). De hecho, la prueba indica que estas dos variables tienen coeficiente cero al tener una significancia mayor a 0,05 (significancia de 0,244 y 0,346 respectivamente), mientras que la SCG tiene 0,009; demostrando que el coeficiente β_3 es distinto de cero y es positivo (0,224) y a su vez representa el valor de la pendiente del modelo de regresión lineal múltiple.

Tabla 4. Sistemas de contabilidad de gestión y rendimiento del modelo global.

R	R ²	R ² corregida	Error típico de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en		Grados de libertad		Significancia del cambio en F
				R ²	F	1	2	
0.469 ^a	0.220	0.165	0.42192	0.220	3.957	3	42	0.014

a. Variables predictoras: (Constante), Utilizacion_Global_SCG, Control Mayoritario, Años de Funcionamiento.

b. Variable dependiente: Rendimiento_Global.

MODELO GLOBAL	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Significancia
	β	Error típico	β		
(Constante)	2.533	0.346		7.326	0.000
Control Mayoritario	0.150	0.157	0.130	0.954	0.346
Años de Funcionamiento	0.006	0.005	0.165	1.182	0.244
Utilizacion_Global_SCG	0.224	0.081	0.384	2.746	0.009

Fuente: elaboración propia.

La hipótesis de que las medias de múltiples poblaciones normalmente distribuidas y con la misma desviación estándar son iguales se verifican a través del *test F* mediante un análisis simple de varianzas. En este caso, la prueba muestra suficiente evidencia para decir que el rendimiento global del modelo es bien explicado por el modelo de regresión lineal al tener un valor inferior a 0,05 (significancia de 0,014) mostrando con ello que el error cuadrático medio del error es inferior al de la regresión y, por lo tanto, revelando un buen ajuste del modelo de regresión al comportamiento real de los datos.

El coeficiente de determinación r^2 indica la proporción de la variación total en el rendimiento global que está siendo explicada por la variable predictora (SCG). Además ofrece una idea de la calidad del ajuste del modelo a los datos. El coeficiente de determinación para este caso es de 22% y justifica una baja explicación de la variable independiente hacia la variable de interés.

Finalmente el modelo de regresión lineal múltiple está sujeto a ciertos supuestos que deben corroborarse a fin de establecer si el modelo es bueno o no (ver Anexo 9). Estos condicionales se basan en cuatro premisas:

- El valor esperado de los errores es igual a cero.
- Los errores tienen comportamiento normal.
- Las varianzas son constantes.

- Situación de aleatoriedad: Autocorrelación pequeña acepta el modelo de regresión. De lo contrario existe evidencia de que tal error puede explicar todos los demás, violando el principio de aleatoriedad y, en última instancia, se hace necesario rechazar el modelo.

Al fragmentar el modelo de rendimiento global en sus partes constitutivas (modelo interno, modelo abierto, modelo racional y modelo de relaciones humanas) se procede al siguiente análisis:

Tanto el modelo abierto como el interno presentan comportamientos similares con respecto a los resultados arrojados en el modelo de rendimiento global. Los coeficientes β_1 y β_2 son cero, o sea, no existe influencia de un incremento en la calidad del producto, en la eficiencia de los procesos operativos internos, la organización de las tareas de personal, la satisfacción de clientes, rapidez a la adaptación a las necesidades del mercado y mejoras en la imagen de la empresa y de sus productos cuando la estructura de propiedad es de tipo familiar o no y tampoco depende de los años de funcionamiento que lleva la empresa en el sector. En cambio, el rendimiento medido tanto en el modelo interno como el abierto aumenta proporcionalmente al incremento del uso de sistemas contables y de gestión. La tasa de incremento de la variable dependiente expresada en términos del coeficiente β_3 son 0,224 y 0,292 respectivamente para cada modelo. Véase Tabla 5 y Tabla 6.

Tabla 5. Afectación de los sistemas de contabilidad de gestión y rendimiento en el modelo abierto.

R	R ²	R ² corregida	Error típico de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en		Grados de libertad		Significancia del cambio en F
				R ²	F	1	2	
0.424 ^a	0.179	0.121	0.54873	0.179	3.063	3	42	0.038

a. Variables predictoras: (Constante), Utilizacion_Global_SCG, Control Mayoritario, Años de Funcionamiento.

b. Variable dependiente: Mod_Sistema_Abierto.

MODELO DE SISTEMA ABIERTO	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Significancia
	β	Error típico	Beta		
(Constante)	2.583	0.450		5.745	0.000
Control Mayoritario	0.218	0.205	0.149	1.064	0.294
Años de Funcionamiento	-0.001	0.006	-0.034	-0.234	0.816
Utilizacion_Global_SCG	0.292	0.106	0.395	2.756	0.009

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Incidencia de los sistemas de contabilidad de gestión y rendimiento en el modelo interno.

R	R ²	R ² corregida	Error típico de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en		Grados de libertad		Significancia del cambio en F
				R ²	F	1	2	
0.407 ^a	0.166	0.147	0.50429	0.166	8.744	1	44	0.005

a. Variables predictoras: (Constante), Utilizacion_Global_SCG.

b. Variable dependiente: Mod_Sistema_Interno.

MODELO DE SISTEMA INTERNO	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Significancia
	β	Error típico	Beta		
(Constante)	2.416	0.409		5.907	0.000
Control Mayoritario	0.296	0.186	0.217	1.589	0.120
Años de Funcionamiento	0.004	0.006	0.106	0.754	0.455
Utilizacion_Global_SCG	0.259	0.096	0.375	2.684	0.010

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los modelos racional y el de relaciones humanas (Tabla 7 y Tabla 8 respectivamente) no se percibe un grado razonable de relación entre el uso de los sistemas de contabilidad y de gestión con el cambio en las variables de rentabilidad, productividad, participación de mercado, motivación/satisfacción de los empleados, rotación de los empleados y ausentismo laboral.

La significancia en el cambio del *test F* rechaza el modelo de regresión para los casos anteriores y los coeficientes de las variables son iguales a cero según el valor crítico y la significancia (0,05) asociada a la prueba *t-student*.

Tabla 7. Impacto de los sistemas de contabilidad de gestión y rendimiento sobre el modelo racional.

R	R ²	R ² corregida	Error típico de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en		Grados de libertad		Significancia del cambio en F
				R ²	F	1	2	
0.332 ^a	0.111	0.047	0.61209	0.111	1.740	3	42	0.174

a. Variables predictoras: (Constante), Utilizacion_Global_SCG, Control Mayoritario, Años de Funcionamiento.

b. Variable dependiente: Mod_Sistema_Racional.

MODELO RACIONAL	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Significancia
	β	Error típico	Beta		
(Constante)	2.366	0.502		4.717	0.000
Control Mayoritario	0.078	0.228	0.050	0.340	0.736
Años de Funcionamiento	0.005	0.007	0.112	0.746	0.460
Utilizacion_Global_SCG	0.226	0.118	0.285	1.911	0.063

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Rendimiento del uso de sistemas de contabilidad de gestión y rendimiento en el modelo de relaciones humanas.

R	R ²	R ² corregida	Error típico de la estimación	Estadísticos de cambio				
				Cambio en		Grados de libertad		Significancia del cambio en F
				R ²	F	1	2	
0.337 ^a	0.113	0.050	0.69429	0.113	1.788	3	42	0.164

a. Variables predictoras: (Constante), Utilizacion_Global_SCG, Control Mayoritario, Años de Funcionamiento.

b. Variable dependiente: Mod_Relaciones_Humanas.

MODELO DE RELACIONES HUMANAS	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Significancia
	β	Error típico	Beta		
(Constante)	2.737	0.569		4.811	0.000
Control Mayoritario	0.009	0.259	0.005	0.035	0.972
Años de Funcionamiento	0.014	0.008	0.275	1.840	0.073
Utilizacion_Global_SCG	0.130	0.134	0.144	0.967	0.339

Fuente: elaboración propia.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 CONCLUSIONES

El estudio realizado sobre las Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras de la región risaraldense arrojó resultados concluyentes con relación a las características de las mismas. Se pudo observar en la región una predominancia de industrias de relativa juventud en cuanto a años de funcionamiento en el sector, en el que no existe diferencias notables entre si los puestos de dirección son ocupados por familiares o no; pese a que la estructura de propiedad sea en mayor medida perteneciente a grupos familiares.

En lo relacionado al nivel de formación del gerente hubo concomitancia por parte de las industrias en cuanto al perfil académico de los gerentes, ya que más del 70% de los directivos tienen estudios universitarios y, más específicamente, carreras relacionados con las áreas de ingeniería y de negocios. Esto representa un interés por parte de las nuevas empresas en incrementar la productividad de sus operaciones con base en personal altamente capacitado, que se refleja también por la experiencia en el sector.

El entorno en el cual se desenvuelven las empresas manufactureras del departamento de Risaralda está caracterizado principalmente por la aguerrida competencia en el sector y las facilidades que ofrece el medio para que entren nuevas empresas. Claramente fue posible observar esta relación, lo que sugiere que el mercado industrial de la región es un nicho que se muestra interesante para entablar empresas que se dediquen a la transformación de materias primas en productos de valor para la sociedad.

El ambiente competitivo de la región manifiesta poco poder de negociación en la actitud de los proveedores. Este aspecto puede resultar atractivo en mayor medida para las pequeñas y medianas empresas desde la perspectiva de que estas pueden, de cierto modo, enfocar sus operaciones exclusivamente hacia el producto que demanda el consumidor final y dejar de lado el temor a sentirse trincadas por presiones externas en cuanto a costos de materias primas, envíos, abastecimiento en épocas de escasez, descuentos por volumen o pronto pago, etc.

En lo referente a las estrategias seguidas por las empresas manufactureras para afrontar las condiciones del mercado y a la competencia en función de las

fortalezas se destacaron las de tipo analizadora y defensiva. Los lineamientos que reportaron mejores resultados estuvieron enfocados en el desarrollo selectivo de productos y mercados con énfasis en costos bajos de producción y valor agregado en los bienes de consumo final. También se percibió el uso de modelos exitosos provenientes de otras compañías similares que se concentraron en la mejora continua de procesos internos y externos.

El nivel de rendimiento percibido por los directivos involucrados, en términos generales, mejora ostensiblemente cuando las empresas asumen riesgos para innovar y cambiar con frecuencia productos y procesos. La evidencia de lo anterior está reflejada en los resultados positivos en aspectos claves como la rentabilidad, la satisfacción de clientes y mejora en la imagen de la empresa y de sus productos. Además, el rendimiento global también aumenta si el enfoque tiene como prioridad minimizar costos en relación a la competencia. Se analizaron mejoras en calidad, coordinación de los procesos internos y de tareas de personal con este tipo de estrategia.

De la relación entre el uso de sistemas contables y de gestión con el uso del modelo global de rendimiento conformado por la sinergia de los cuatro modelos propuestos por Quinn y Rohrbaugh, se concluye que existe cierta dependencia proporcional y positiva entre sí. Ello indica la importancia del uso de este tipo de herramientas dado el contexto empresarial en el que se mueven las organizaciones, uno caracterizado por la alta competencia y clientes exigentes de artículos de calidad

En el estudio se tuvieron en cuenta, para la medición del rendimiento de las industrias, doce categorías, cada una de las cuales pretendía medir el grado de desarrollo en cada una de las áreas de la compañía, así como también su proyección hacia el mercado; tomando los resultados de las encuestas se vio que principalmente las empresas manufactureras de Risaralda enfocan sus esfuerzos en transmitir una imagen positiva tanto de su producto como de ellas mismas, enfatizando la calidad del producto y asegurando la satisfacción de los clientes, estrategias que claramente enfocan a la empresa hacia el exterior asegurando de esta forma su participación en el mercado y logrando la fidelización de los clientes. Puede suponerse también que esto se debe a, como se indica en párrafos anteriores, la alta competencia en el sector industrial manufacturero risaraldense.

Por otra parte, los indicadores que menos evolución registran son aquellos que están asociados con los colaboradores de la empresa, productividad y rentabilidad; mostrando así un cierto descuido dentro de las organizaciones por el bienestar de los trabajadores, puede deberse esto a ciertas políticas de reducción

de costos que hacen que no se invierta lo suficiente en mejorar las condiciones de trabajo. También el bajo incremento de la productividad puede estar asociado a las condiciones de trabajo, aspectos en los que se tendrá que trabajar de manera ardua para conseguir aumentar los índices de productividad y por ende los de rentabilidad que también registran baja evolución.

Finalmente, la información suministrada debería servir de referente a las empresas existentes para que vean las oportunidades que presenta el ecosistema en el que habitan, hallar formas de mejorar sus procesos internos y externos a fin de estar mejor preparados frente a la competencia que presenta el medio, y buscar nuevos nichos de mercado poco explotados.

9.2 RECOMENDACIONES

El estudio evidencia una fuerte presencia de empresas jóvenes en materia de fabricación de bienes de consumo. Si bien esto podría indicar que, en este campo de la industria, la región risaraldense viene tomando medidas para incentivar la economía de esta zona del país, es importante seguir compensando la adolescencia de estas organizaciones con directivos experimentados que entiendan el contexto organizacional en el que se encuentran y que estén capacitados para tomar decisiones en función de las necesidades de las empresas.

También es destacable el hecho de que la mayoría de las Pymes pertenezcan a grupos de tipo familiar. Se podría entender con ello que hay predilección de parte de los fundadores por conservar un estilo de dirección en particular sujeta a la cultura y valores de la familia. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que si hay estructuras poco definidas a nivel laboral y familiar o no hay una clara división de tareas dentro de la organización, podrían presentarse limitaciones en el crecimiento a mediano y largo plazo. Igualmente podría darse el mismo fenómeno si existiese hermetismo al momento de realizar cambios necesarios a nivel interno, es decir, una actitud obstinada por parte de los directivos para contratar profesionales aptos en un momento requerido, pero que son ajenos a la familia, o un estilo demasiado paternalista posiblemente dificultaría el logro de la visión de la empresa en el horizonte del tiempo.

Pese a que en el estudio se evidenció un alto número de directivos con titulación profesional y vasta experiencia en el sector de desempeño, todavía se percibe un nivel significativo de personas con estudios básicos. Es muy importante, entonces, enfocar esfuerzos en la búsqueda de mecanismos que propicien la selección de

candidatos con niveles superiores de educación. Con este tipo de formación es mucho más fácil ser proactivo en el contexto empresarial.

Como el mercado de la región es uno que se destaca por la elevada competencia en el sector manufacturero y, además, facilita la entrada y salida de nuevas empresas; es necesario que las Pymes trabajen para convertirse en compañías competitivas, modernas y con modelos de negocio y productos innovadores que garanticen la estabilidad en un medio tan volátil como lo es el colombiano.

El grado de desarrollo global de las técnicas contables es inferior en empresas de edad joven con respecto a las maduras. Es importante invertir recursos en este campo puesto que la mayoría de empresas no solo caen en el primer conjunto sino que, además, el nivel de desarrollo de los sistemas contables tiene influencia sobre los indicadores de rendimiento de las empresas.

En general, el tipo de estrategia competitiva sí tiene influencia en el rendimiento global de la empresa. La mejor manera de mostrarse competitivo es adoptando una postura emprendedora que parte de la filosofía de realizar cambios y mejoras a los productos con frecuencia sin dejar de lado la investigación y el desarrollo con énfasis en la diferenciación de los mismos.

10. BIBLIOGRAFIA

ADLER, R., EVERETT, A., WALDRON, M. (2000): "Advanced Management Accounting Techniques in Manufacturing: Utilization, Benefits, and Barriers to Implementation". AccountingForum. Vol. 24, No. 2 Junio. Pág. 131-150.

ALVAREZ-DARDET, Concha, NARANJO-GIL, David, (2005): "El Papel de los Estilos de Gestión en el Cambio Estratégico: Un Estudio Empírico", Revista Española de Financiación y Contabilidad, Vol. XXXIV, No. 127, Octubre-Diciembre, pág. 951-975.

ALVAREZ, José, BLANCO, Felipe (1991): "La Contabilidad de Dirección Estratégica en el Proceso de Adopción de Decisiones". Partida Doble No. 18 Diciembre, pág. 21-27.

ALVAREZ, José, BLANCO, Felipe (1992): "Información Contable Relevante para Apoyar el Proceso de Planificación Estratégica". Revista Técnica Contable No. 517, Enero, pág. 19-36.

ALVAREZ, José, BLANCO, Felipe (1994): "La Contabilidad de Dirección Estratégica como Instrumento esencial de Mejora de la Competitividad". Partida Doble No. 48 Septiembre, pág. 35-46.

ALVAREZ, José, BLANCO, Felipe (1994): "La Contabilidad Directiva en el Proceso de Optimización de la Gestión Empresarial". Revista Técnica Contable No. 551 Noviembre, pág. 689-703.

ALVAREZ, José, BLANCO, Felipe (1995): "Planteamiento Internacional Actual de la Contabilidad de Dirección Estratégica". Revista Técnica Contable No. 563 Noviembre, pág. 721-732.

ALVAREZ, José, BLANCO, Felipe (1996): "Apoyo de la Contabilidad Estratégica a la Excelencia Empresarial". Revista Técnica Contable No. 566 Febrero, pág. 81-86.

ALVAREZ, José, BLANCO, Felipe (1996): “Enfoque Actual de la Contabilidad de Dirección Estratégica”. Revista Técnica Contable No.570, pág. 481-497.

ALVAREZ, José, BLANCO, Felipe (2001): “Contabilidad de Dirección Estratégica para la Gestión Empresarial”. Revista Técnica Contable No.636, Diciembre, pág. 897-902.

ALVAREZLOPEZ, José, BLANCO IBARRA, Felipe (1996): “Enfoque actual de la Contabilidad de Dirección Estratégica”. Técnica Contable No. 571, Julio pág. 481-197.

ANSOFF, H. Igor (1976): “La Estrategia de la Empresa” Título original “CorporateStrategy”. Pamplona. Ediciones Universidad de Navarra, S. A.

BAINES, Annette, LANGFIELD-SMITH, Kim, (2003): “Antecedents to Management Accounting Change: A Structural Equation Approach”, Accounting Organizations and Society, Vol. 28, No. 7-8 Octubre-Noviembre, pág 675-698.

BANKER, Rajiv, POTTER, Gordon, SRINIVASAN, Dhinu, (2000): “An Empirical Investigation of An Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures”, The Accounting Review, Vol. 75, No. 1, Enero, pág. 65-92

BROMWICH, M. (1990): “The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets”, Accounting, Organizations and Society, vol. 15, n.º 1-2, pp. 27-46.

BUENO, E., CASANI, F. LIZCANO, J. L. (1999): “Formación de la Estrategia Empresarial: Un Análisis de las Dinámicas del Proceso Estratégico”. Revista Española de Financiación y Contabilidad, Extraordinario No. 100, pág. 195-217.

CAMISÓN, C. (1997): “La Competitividad de la Pyme Industrial Española: Estrategia y Competencias Distintas”. Editorial Civitas, Madrid.

CHENHALL, R. H., LANGFIELD-SMITH, K. (1998): "The Relationship Between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation Using a Systems Approach". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No. 3, pág.243-264.

ECCLES, R. G. (1991): "The Performance measurement manifesto", *Harvard Business Review*, Jan-Feb., pág. 131-137.

FERNANDEZ, Esteban, AVELLA, Lucía, FERNÁNDEZ, Marta (2003): "Estrategia de Producción. Madrid. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España, S. A. U.

FERNANDEZ-FEIJOO, Belén, GAGO, Susana, URRUTIA, Ignacio (2003): "El Cuadro de Mando Integral en las PYMES: Un Instrumento para su Contabilidad Estratégica". *PartidaDoble*, No. 145, pág. 40-53.

FULLERTON, Rosemary, MCWATTERS, Cheryl, (2002): "The Role of Performance Measures and Incentive Systems in Relation to the Degree of JIT Implementation" *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, No. 27 Noviembre, pág. 711-735.

HILL, CH. W., JONES, G. R. (1996): "Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado". Traducido de "Strategic Management: An Integrated Approach. Bogotá. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A.

ITTNER, Christopher, LARCKER, David, (1997): "Quality Strategy, Strategic Control Systems, and Organizational Performace", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22 No. 3/4, pág. 293-314.

ITTNER, Christopher, LARCKER, David, RAJAN, Madhav, (1997): "The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts", *The Accounting Review*, Vol. 72, No. 2, Abril, pág. 231-255.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1993): "Evaluación de Resultados: Algo mas que números", *Harvard-Deusto Business Review*, No. 55, pág. 18-25.

KOTABE, M., DUHAN, D. F. (1993): "Strategy Clusters in Japanese Markets: Firm Performance Implivations" Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21 (1), pág. 21-33.

McGAHAN, A. M. (1999): "Competition, Strategy and Business Performance", California Management Review, Vol. 41 (3), pág. 74-10.

MENGUZZATO, Martina, RENAU Juan José (1991): "La Dirección Estratégica de la Empresa: Un Enfoque Innovador del Management". Barcelona. Editorial Ariel S.A.

MONREAL MARTINEZ, J. Director (2002): La Empresa Familiar: Realidad Económica y Cultura Empresarial, Editorial Civitas, Madrid.

MIÑARRO, Diego, GARCIA, Domingo (2003): "Gestión de los Costes de Calidad y Rendimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas". Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, vol. I – No. 2, Julio-Diciembre, pág. 75-97.

PORTER, Michael E. (1980): "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". New York, USA. Editorial The Free Pres.

QUINN, R. E., ROHRBAUGH, J. (1983): "A Saptial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", Management Science, 29 (3), pág. 363-377.

ROMANO, C. A., TANEWSKI , G. A., SMYRNIOS, K. X. (2000): "Capital Structure Decision Making: A Model For Family Business", Journal of Business Venturing, No. 16, pág. 285-310.

SALGUEIRO, A. (2001): "Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando", Editorial Díaz de Santos, Madrid.

SHARMA, P., CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. (1997): "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", Family Business Review, Vol. 10 No. 1, pág. 1-35.

SIMONS, R. (1987): "Accounting Control Systems and Business Strategy: an Empirical Analysis". Accounting, Organizations and Society, Vol. 12 (4), pp. 357-374.

TEPLENSKY, Hill, KIMBERLY, John, HILLMAN, Alan, SCHWARTZ, J. Sanford, (1993): "Scope, Timing and Strategic Adjustment in Emerging Markets: Manufacturer Strategies and The Case of MRI", Strategic Management Journal, Vol. 14, Pág. 505-527.

GUÍA RÁPIDA PARA LA PRESENTACIÓN DE TESIS Y TRABAJOS DE GRADO EN FORMATO DIGITAL.

<http://blog.utp.edu.co/ricosta/files/2011/08/TRABAJO-DE-GRADO-UNAL.pdf>

ESTUDIO SOBRE LA DIFERENCIACIÓN OPERACIONAL Y ESTRATÉGICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE CONFECCIÓN CON Y SIN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN DOSQUEBRADAS Y PEREIRA (RISARALDA).

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1752/1/6584038A681.pdf>

<http://www.marcoteorico.com/162/definicion-marco-teorico/>

LA REALIDAD DE LA PYME COLOMBIANA DESAFÍO PARA EL DESARROLLO.
http://www.risaralda.gov.co/sitio/planeacion/index.php/documentacion/doc_download/110-la-realidad-de-la-pyme-en-colombia-andrea-gonzalez

<http://asesoriatesis1960.blogspot.com/2010/11/delimitacion-del-tema-y-limitaciones-de.html>

11. ANEXOS

Anexo 1. Formato de cuestionario.

Encuesta PYME Colombia 2012

Toda la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y únicamente para los fines de la investigación.

Instrucciones: Marque con una "X" donde proceda si se encuentra con , y encierre con un círculo o tache si se encuentra con una escala del tipo: 1 2 3 4 5

BLOQUE I. DATOS GENERALES

1. ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa? años.
2. ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital):
 SI NO
3. Los puestos de dirección, ¿están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia?
 SI NO
4. ¿Cuántos años de experiencia en el sector tiene el director general/gerente de su empresa?
años.
5. ¿Cuál es el nivel de formación del director general/gerente de su empresa?:
 1. Estudios básicos, bachillerato, técnico. 2. Estudios universitarios.
 - 5.1 En caso de haber respondido "Estudios universitarios", señale la titulación:
 1. Profesional relacionado con las áreas de 2. Profesional en Ingeniería:
 negocio: Contaduría, Administración, Finanzas, Ingeniería Industrial, Civil, Mecánica, Eléctrica, Economía. Computación, Sistemas.
 3. Profesional del área social: 4. Profesional en Ciencia y Tecnología:
 Sociología, Antropología, Psicología, Literatura, Informática, Tecnologías de Información Historia. Matemáticas.

BLOQUE II. PERCEPCIÓN DE INCERTIDUMBRE DEL AMBIENTE

6. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, respecto de su sector:	1 = Total desacuerdo 5 = Total acuerdo				
1. Es fácil que entren nuevas empresas.	1	2	3	4	5
2. Existe una elevada competencia entre las empresas del sector que opera.	1	2	3	4	5
3. Los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector.	1	2	3	4	5
4. Los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector.	1	2	3	4	5
5. Existe facilidad para crear productos sustitutivos a los fabricados por su sector.	1	2	3	4	5

BLOQUE III. ESTRATEGIA

7. A continuación se le presentan cuatro tipos de empresas. Indique con cuál de ellas se identifica la suya atendiendo a su actuación en los dos últimos años (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

Tipo A. Suele realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia. Trata de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.	<input type="checkbox"/>
Tipo B. Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos y mercados. Trata de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.	<input type="checkbox"/>
Tipo C. Ofrece un conjunto relativamente estable de productos servicios para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones, sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.	<input type="checkbox"/>
Tipo D. No cuenta con un producto/mercado duradero y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.	<input type="checkbox"/>

8. Indique cuál de los siguientes aspectos identifica en mayor medida la estrategia seguida por su empresa (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

1. Costos inferiores a la competencia.	<input type="checkbox"/>	3. Especialización en un segmento de mercado.	<input type="checkbox"/>
2. Diferenciación de productos.	<input type="checkbox"/>	4. Ninguna de las anteriores.	<input type="checkbox"/>

BLOQUE IV. SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE Y DE GESTIÓN

9. Indique si utiliza en su empresa alguna de las siguientes técnicas económico-financieras y, en caso afirmativo el grado de desarrollo en la implantación de dicha técnica en su empresa:	¿Utiliza esta técnica?	Grado de desarrollo				
		1= Poco desarrollo		5= Mucho desarrollo		
1. Estado de situación financiera (Balance general).	NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
2. Estado de resultados (Pérdidas y ganancias)	NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
5. Estado de flujo de efectivo.	NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
3. Sistema de contabilidad de costos.	NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
4. Presupuestos anuales (Ingresos y gastos)	NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
6. Análisis de la situación económico-financiera (Razones financieras)	NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
7. Planeación estratégica formal.	NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5

10. Indique quién elabora la información anterior y la periodicidad de su elaboración: 1= Mes, 2=Bimestre, 3= Trimestre, 4=Semestre, 5= Anual	¿La elabora un empleado interno?	¿Con qué periodicidad se elabora?				
		1= Mes 2 = Bim.	3 = Trim.	4 = Sem. 5 = Anual		
1. Estado de situación financiera (Balance general).	NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
2. Estado de resultados (Pérdidas y ganancias)	NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
5. Estado de flujo de efectivo.	NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
3. Sistema de contabilidad de costos.	NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
4. Presupuestos anuales (Ingresos y gastos)	NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
6. Análisis de la situación económico-financiera (Razones financieras)	NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
7. Planeación estratégica formal.	NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5

BLOQUE VI. RENDIMIENTO

11. Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los dos últimos años:	Evolución				
	1= Muy desfavorable				5=Muy favorable
1. Calidad del producto.	1	2	3	4	5
2. Eficiencia de los procesos operativos internos.	1	2	3	4	5
3. Organización de las tareas del personal.	1	2	3	4	5
4. Satisfacción de los clientes.	1	2	3	4	5
5. Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados.	1	2	3	4	5
6. Imagen de la empresa y de sus productos.	1	2	3	4	5
7. Incremento de la participación de mercado.	1	2	3	4	5
8. Incremento de la rentabilidad.	1	2	3	4	5
9. Incremento de la productividad.	1	2	3	4	5
10. Motivación/satisfacción de los empleados.	1	2	3	4	5
11. Reducción de la rotación de los empleados (abandono voluntario) No existe casos	1	2	3	4	5
12. Reducción del ausentismo laboral.	1	2	3	4	5

Anexo 2. Formato cuestionario en línea (Google Docs).

ENCUESTA PYME COLOMBIA 2012

La Universidad Tecnológica de Pereira en asociación con la Universidad Autónoma de Yucatán (México) y la Universidad Politécnica de Cartagena (España) está adelantando un estudio para conocer las relaciones existentes entre "Investigación, Desarrollo, Innovación, Estrategias y Rentabilidad" de las empresas industriales en Colombia. Para nosotros es muy importante su colaboración en este proyecto el cual es de carácter estrictamente científico/académico, y que no tiene ánimo de lucro alguno.

Toda la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y únicamente para los fines de la investigación. Los resultados obtenidos a partir de la investigación serán puestos a su disposición si así lo desean. Muchas gracias.

* Requerido

BLOQUE I: DATOS GENERALES

Nombre de la empresa *

¿Cuántos años lleva funcionando su empresa? *

¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital)

Sí

No

Los puestos de dirección, ¿están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia?

Sí

No

¿Cuántos años de experiencia en el sector tiene el director general/gerente de su empresa?

¿Cuál es el nivel de formación del director general/gerente de su empresa?

Estudios básicos, bachillerato, técnico.

Estudios universitarios.

En caso de haber respondido "Estudios universitarios", señale la titulación:

Profesional relacionado con las áreas de negocio: Contaduría, Administración, Finanzas, Economía.

Profesional en Ingeniería: Ingeniería Industrial, Civil, Mecánica, Eléctrica, Computación, Sistemas.

Profesional del área social: Sociología, Antropología, Psicología, Literatura, Historia.

Profesional en Ciencia Y Tecnología: Informática, Tecnologías de Información, Matemáticas.

Anexo 3. Estadísticos de la caracterización de las empresas manufactureras.

ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empresa joven	31	64.6	64.6	64.6
	Empresa madura	17	35.4	35.4	100.0
Total		48	100.0	100.0	

CONTROL MAYORITARIO		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Es familiar	38	79.2	80.9	80.9
	No es familiar	9	18.8	19.1	100.0
Total		47	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.1		
Total		48	100.0		

PUESTOS DE DIRECCIÓN		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Son ocupados por miembros de la familia	22	45.8	48.9	48.9
	No son ocupados por miembros de la familia	23	47.9	51.1	100.0
Total		45	93.8	100.0	
Perdidos	Sistema	3	6.3		
Total		48	100.0		

NIVEL DE FORMACIÓN DEL DIRECTOR		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estudios básicos, bachillerato técnico	13	27.1	27.7	27.7
	Estudios Universitarios	34	70.8	72.3	100.0
Total		47	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.1		
Total		48	100.0		

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Profesional área de negocio	15	31.3	48.4	48.4
	Profesional en ingeniería	16	33.3	51.6	100.0
Total		31	64.6	100.0	
Perdidos	Sistema	17	35.4		
Total		48	100.0		

Anexo 4. Estadísticos de las características del entorno competitivo.

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO COMPETITIVO		Fácil entrada de nuevas empresas	Elevada competencia en el sector	Poder negociador de los clientes	Poder negociador de los proveedores	Facilidad para crear sustitutos
N	Válidos	47	47	48	48	47
	Perdidos	1	1	0	0	1
Media		3.3830	3.8723	3.0208	2.9167	2.9362
Desviación estándar		1.20782	1.15377	1.06170	0.96389	1.18696

Anexo 5. Estadísticos correspondientes a las estrategias (según Miles y Snow y Porter) usadas por las empresas.

TIPOS DE ESTRATEGIA SEGÚN MILES Y SNOW		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tipo A	4	8.3	8.3	8.3
	Tipo B	26	54.2	54.2	62.5
	Tipo C	15	31.3	31.3	93.8
	Tipo D	3	6.3	6.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

TIPO A: exploradora; TIPO B: analizadora; TIPO C: defensiva
TIPO D: no tiene ninguna estrategia definida.

TIPOS DE ESTRATEGIA SEGÚN PORTER		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Costos inferiores a la competencia	13	27.1	27.1	27.1
	Diferenciación de productos	25	52.1	52.1	79.2
	Especialización en un segmento	6	12.5	12.5	91.7
	Ninguna	4	8.3	8.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Anexo 6. Estadísticos de la utilización de técnicas económico-financieras.

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No ha realizado	2	4.2	4.2	4.2
	Si ha realizado	46	95.8	95.8	100.0
Total		48	100.0	100.0	

ESTADO DE RESULTADOS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No ha realizado	2	4.2	4.2	4.2
	Si ha realizado	46	95.8	95.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No ha realizado	10	20.8	21.7	21.7
	Si ha realizado	36	75.0	78.3	100.0
Total		46	95.8	100.0	
Perdidos	Sistema	2	4.2		
Total		48	100.0		

SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTOS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No ha realizado	10	20.8	20.8	20.8
	Si ha realizado	38	79.2	79.2	100.0
Total		48	100.0	100.0	

PRESUPUESTOS ANUALES		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No ha realizado	8	16.7	17.0	17.0
	Si ha realizado	39	81.3	83.0	100.0
Total		47	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.1		
Total		48	100.0		

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No ha realizado	16	33.3	34.0	34.0
	Si ha realizado	31	64.6	66.0	100.0
Total		47	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.1		
Total		48	100.0		

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No ha realizado	10	20.8	21.3	21.3
	Si ha realizado	37	77.1	78.7	100.0
Total		47	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.1		
Total		48	100.0		

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS			
GRADO DE DESARROLLO	N	Media	Desviación estándar
Estado de situación financiera	46	3.7826	0.91683
Estado de resultados	46	3.8043	0.88492
Estado de flujo de efectivo	36	3.8056	0.88864
Sistema de contabilidad de costos	38	3.8421	0.85507
Presupuestos anuales	39	3.5897	0.99255
Análisis de la situación económico-financiera	31	3.6129	0.95490
Planeación estratégica formal	37	3.4595	0.98867

Anexo 7. Estadísticos de la evolución de los indicadores de rendimiento.

EVOLUCIÓN DEL RENDIMIENTO	N	Media	Desviación estándar
Calidad del Producto	48	4.1875	0.60692
Eficiencia de los Procesos Operativos Internos	48	3.5833	0.73899
Organización de las Tareas del Personal	48	3.5208	0.65199
Satisfacción de los Clientes	48	4.1667	0.55862
Rapidez de Adaptación a las Necesidades de los Mercados	48	3.5208	0.87494
Imagen de la Empresa y de sus Productos	48	3.9167	0.67896
Incremento de la Participación de Mercado	48	3.4375	0.87291
Incremento de la Rentabilidad	48	3.2708	0.73628
Incremento de la Productividad	48	3.3958	0.67602
Motivación - Satisfacción de los empleados	48	3.6667	0.80776
Reducción de la Rotación de los empleados - Abandono Voluntario	41	3.2683	0.89511
Reducción del Ausentismo Laboral	48	3.4375	0.92037
N válido (según lista)	41		

Anexo 8. Estadísticos correspondientes a la contrastación de la hipótesis uno.

RENDIMIENTO DE LA EMPRESA SEGUN EL TIPO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA (MILES Y SNOW)	TIPOS DE EMPRESAS				
	TIPO A	TIPO B	TIPO C	TIPO D	TOTAL
Aumento de la motivación de los trabajadores	3.7500	3.8077	3.2667	4.3333	3.6667
Mejora en la calidad del proceso	4.2500	4.1923	4.0667	4.6667	4.1875
Mejora en la coordinación de procesos internos	4.0000	3.6154	3.4000	3.6667	3.5833
Mejor organización de las tareas del personal	3.5000	3.5769	3.4000	3.6667	3.5208
Aumento de la satisfacción de los clientes	4.7500	4.1538	3.9333	4.6667	4.1667
Incremento de la habilidad de adaptación a los mercados	4.2500	3.3846	3.4667	4.0000	3.5208
Mejora de la imagen de empresa y de sus productos	4.7500	3.8846	3.6000	4.6667	3.9167
Incremento de la cuota de mercado	4.0000	3.3462	3.4000	3.6667	3.4375
Incremento de la rentabilidad	4.0000	3.2308	3.0000	4.0000	3.2708
Incremento de la productividad	3.7500	3.3846	3.2000	4.0000	3.3958
Reducción de la rotación de personal	3.0000	3.5714	2.6923	4.0000	3.2683
Reducción del ausentismo laboral	2.7500	3.8077	2.9333	3.6667	3.4375
Rendimiento global	3.8958	3.6655	3.3727	4.0833	3.6193
Modelo de proceso Interno	3.9167	3.7949	3.6222	4.0000	3.7639
Modelo de sistema Abierto	4.5833	3.8077	3.6667	4.4444	3.8681
Modelo Racional	3.9167	3.3205	3.2000	3.8889	3.3681
Modelo de Relaciones Humanas	3.1667	3.7564	3.0000	4.0000	3.4861

TIPO A: exploradora; TIPO B: analizadora; TIPO C: defensiva; TIPO D: no tiene ninguna estrategia definida.

TABLA ANOVA						
RENDIMIENTO DE LA EMPRESA SEGÚN EL TIPO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA (MILES Y SNOW)		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significancia
Aumento de la motivación de los trabajadores	Inter-grupos	4.278	3	1.426	2.378	0.083
	Intra-grupos	26.388	44	0.600		
	Total	30.667	47			
Mejora en la calidad del proceso	Inter-grupos	0.924	3	0.308	0.827	0.486
	Intra-grupos	16.388	44	0.372		
	Total	17.313	47			
Mejora en la coordinación de procesos internos	Inter-grupos	1.246	3	0.415	0.748	0.529
	Intra-grupos	24.421	44	0.555		
	Total	25.667	47			
Mejor organización de las tareas del personal	Inter-grupos	0.366	3	0.122	0.274	0.844
	Intra-grupos	19.613	44	0.446		
	Total	19.979	47			
Aumento de la satisfacción de los clientes	Inter-grupos	2.932	3	0.977	3.665	0.019
	Intra-grupos	11.735	44	0.267		
	Total	14.667	47			
Incremento de la habilidad de adaptación a los mercados	Inter-grupos	3.342	3	1.114	1.502	0.227
	Intra-grupos	32.637	44	0.742		
	Total	35.979	47			
Mejora de la imagen de empresa y de sus productos	Inter-grupos	5.996	3	1.999	5.612	0.002
	Intra-grupos	15.671	44	0.356		
	Total	21.667	47			
Incremento de la cuota de mercado	Inter-grupos	1.661	3	0.554	0.713	0.549
	Intra-grupos	34.151	44	0.776		
	Total	35.813	47			
Incremento de la rentabilidad	Inter-grupos	4.864	3	1.621	3.460	0.024
	Intra-grupos	20.615	44	0.469		
	Total	25.479	47			
Incremento de la productividad	Inter-grupos	2.175	3	0.725	1.653	0.191
	Intra-grupos	19.304	44	0.439		
	Total	21.479	47			
Reducción de la rotación de personal	Inter-grupos	8.137	3	2.712	4.197	0.012
	Intra-grupos	23.912	37	0.646		
	Total	32.049	40			
Reducción del ausentismo laboral	Inter-grupos	9.424	3	3.141	4.548	0.007
	Intra-grupos	30.388	44	0.691		
	Total	39.813	47			

TABLA ANOVA						
RENDIMIENTO DE LA EMPRESA SEGÚN EL TIPO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA (MILES Y SNOW)		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significancia
Rendimiento Global	Inter-grupos	1.919	3	0.640	3.375	0.027
	Intra-grupos	8.342	44	0.190		
	Total	10.261	47			
Modelo de Proceso Interno	Inter-grupos	0.587	3	0.196	0.611	0.611
	Intra-grupos	14.071	44	0.320		
	Total	14.657	47			
Modelo de Sistema Abierto	Inter-grupos	3.746	3	1.249	4.589	0.007
	Intra-grupos	11.974	44	0.272		
	Total	15.720	47			
Modelo Racional	Inter-grupos	2.500	3	0.833	2.324	0.088
	Intra-grupos	15.775	44	0.359		
	Total	18.275	47			
Modelo de Relaciones Humanas	Inter-grupos	6.645	3	2.215	5.691	0.002
	Intra-grupos	17.124	44	0.389		
	Total	23.769	47			

TABLA ANOVA						
RENDIMIENTO DE LA EMPRESA SEGUN EL TIPO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA (PORTER)		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significancia
Aumento de la motivación de los trabajadores	Inter-grupos	4.116	3	1.372	2.274	0.093
	Intra-grupos	26.550	44	0.603		
	Total	30.667	47			
Mejora en la calidad del proceso	Inter-grupos	2.787	3	0.929	2.814	0.050
	Intra-grupos	14.526	44	0.330		
	Total	17.313	47			
Mejora en la coordinación de procesos internos	Inter-grupos	5.134	3	1.711	3.667	0.019
	Intra-grupos	20.533	44	0.467		
	Total	25.667	47			
Mejor organización de las tareas del personal	Inter-grupos	3.027	3	1.009	2.619	0.063
	Intra-grupos	16.952	44	0.385		
	Total	19.979	47			
Aumento de la satisfacción de los clientes	Inter-grupos	1.350	3	0.450	1.487	0.231
	Intra-grupos	13.316	44	0.303		
	Total	14.667	47			
Incremento de la habilidad de adaptación a los mercados	Inter-grupos	5.344	3	1.781	2.558	0.067
	Intra-grupos	30.636	44	0.696		
	Total	35.979	47			
Mejora de la imagen de empresa y de sus productos	Inter-grupos	3.643	3	1.214	2.964	0.042
	Intra-grupos	18.024	44	0.410		
	Total	21.667	47			
Incremento de la cuota de mercado	Inter-grupos	2.547	3	0.849	1.123	0.350
	Intra-grupos	33.266	44	0.756		
	Total	35.813	47			
Incremento de la rentabilidad	Inter-grupos	2.136	3	0.712	1.342	0.273
	Intra-grupos	23.343	44	0.531		
	Total	25.479	47			
Incremento de la productividad	Inter-grupos	0.387	3	0.129	0.269	0.848
	Intra-grupos	21.093	44	0.479		
	Total	21.479	47			
Reducción de la rotación de personal	Inter-grupos	1.365	3	0.455	0.548	0.652
	Intra-grupos	30.684	37	0.829		
	Total	32.049	40			
Reducción del ausentismo laboral	Inter-grupos	5.152	3	1.717	2.180	0.104
	Intra-grupos	34.660	44	0.788		
	Total	39.813	47			

TABLA ANOVA						
RENDIMIENTO DE LA EMPRESA SEGÚN EL TIPO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA (MILES Y SNOW)		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significancia
Rendimiento Global	Inter-grupos	1.484	3	0.495	2.480	0.074
	Intra-grupos	8.777	44	0.199		
	Total	10.261	47			
Modelo de Proceso Interno	Inter-grupos	3.197	3	1.066	4.091	0.012
	Intra-grupos	11.461	44	0.260		
	Total	14.657	47			
Modelo de Sistema Abierto	Inter-grupos	2.464	3	0.821	2.727	0.055
	Intra-grupos	13.256	44	0.301		
	Total	15.720	47			
Modelo Racional	Inter-grupos	1.184	3	0.395	1.016	0.395
	Intra-grupos	17.092	44	0.388		
	Total	18.275	47			
Modelo de Relaciones Humanas	Inter-grupos	2.556	3	0.852	1.767	0.167
	Intra-grupos	21.212	44	0.482		
	Total	23.769	47			

Anexo 9. Estadísticos correspondientes a la contrastación de la hipótesis dos.

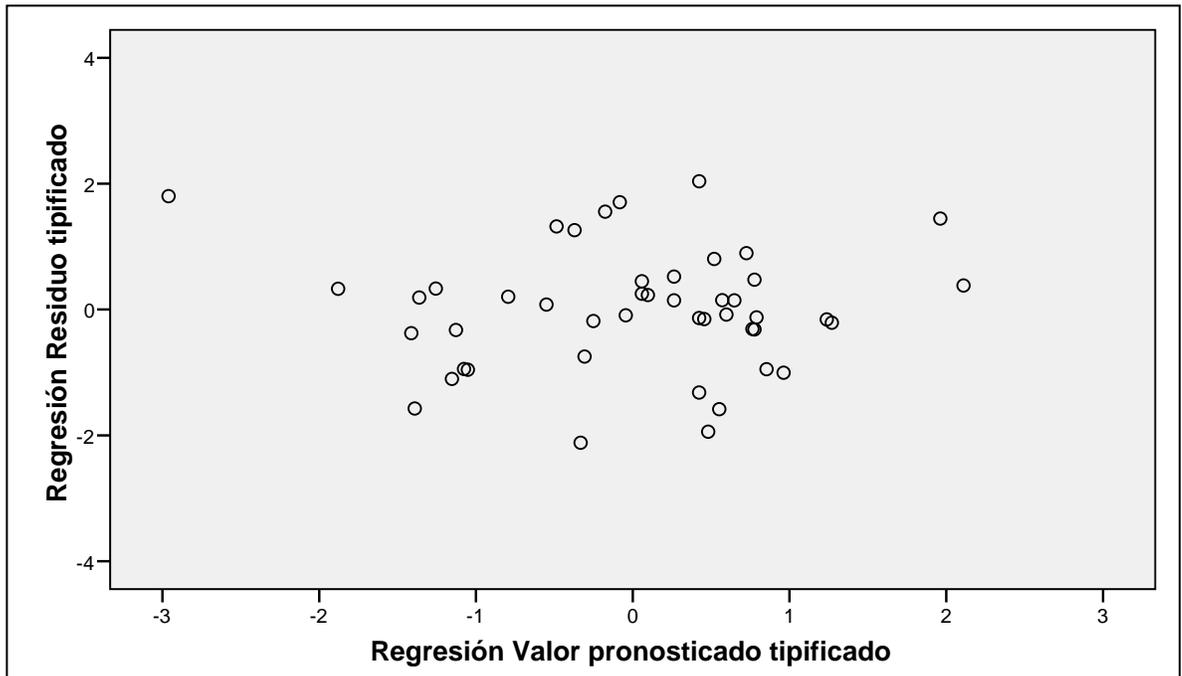
MODELO DE RENDIMIENTO GLOBAL

TABLA ANOVA					
MODELO GLOBAL	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significancia
Regresión	2.113	3	0.704	3.957	0.014 ^a
Residual	7.477	42	0.178		
Total	9.590	45			

a. Variables predictoras: (Constante), Utilizacion_Global_SCG, Control Mayoritario, Años de Funcionamiento.

b. Variable dependiente: Rendimiento_Global.

Gráfico de dispersión.

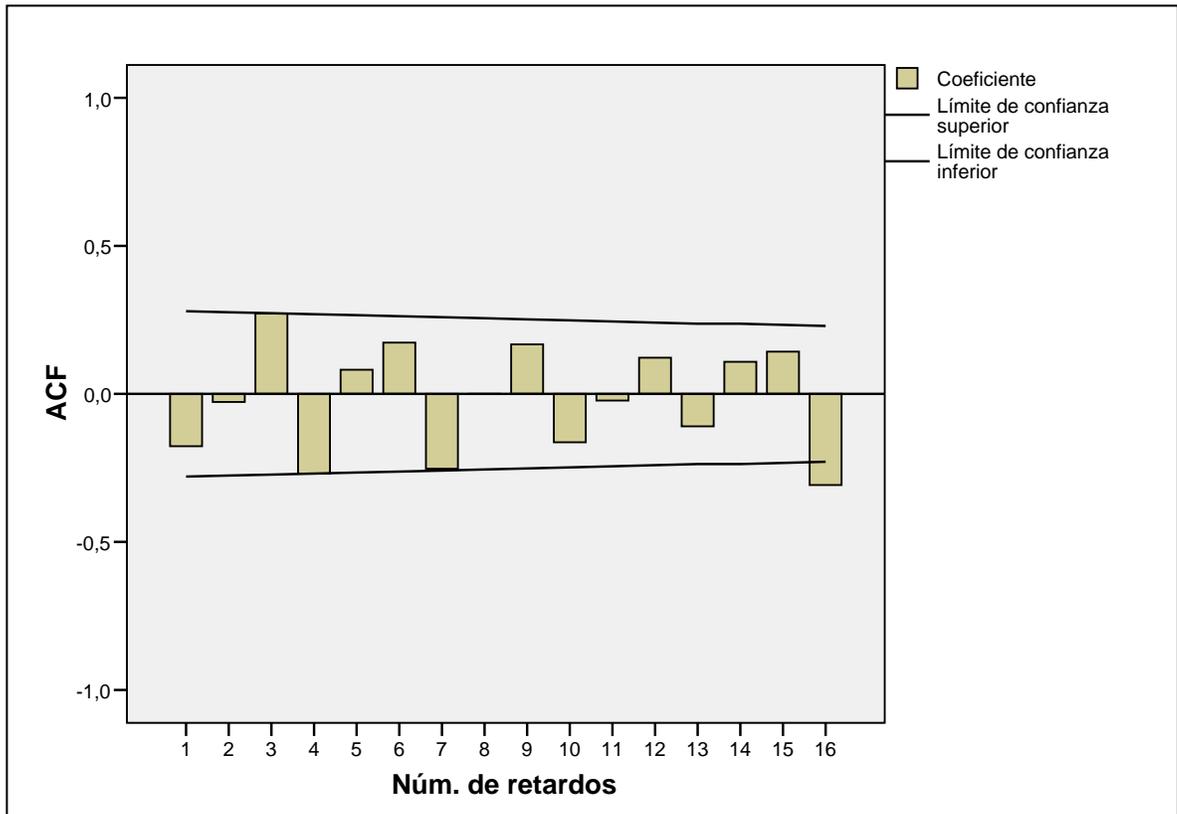


ESTADÍSTICOS SOBRE LOS RESIDUOS	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	N
Valor pronosticado	2.9900	4.0891	3.6318	.21672	46
Residual	-.89309	.85965	0.0000	.40761	46
Valor pronosticado estándar	-2.961	2.111	0.000	1.000	46
Residuo estándar	-2.117	2.037	0.000	0.966	46

a. Variable dependiente: Rendimiento_Global.

PRUEBAS DE NORMALIDAD	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Grados de libertad	Significancia	Estadístico	Grados de libertad	Significancia
Residuos no estandarizados	0.109	46	0.200	0.974	46	0.396

Gráfico de residuos no estandarizados.



Nota: Tener en cuenta que en este caso se está presentando un fenómeno de dependencia. Uno de los valores se sale del intervalo indicando con ello que dicho error podría explicar todos los demás violando el supuesto de aleatoriedad. Bajo estas circunstancias el modelo se rechazará. Una posible solución sería eliminar las variables de control y examinar el efecto en el rendimiento con solo una variable predictora (SCG) con todos los supuestos de la regresión lineal.

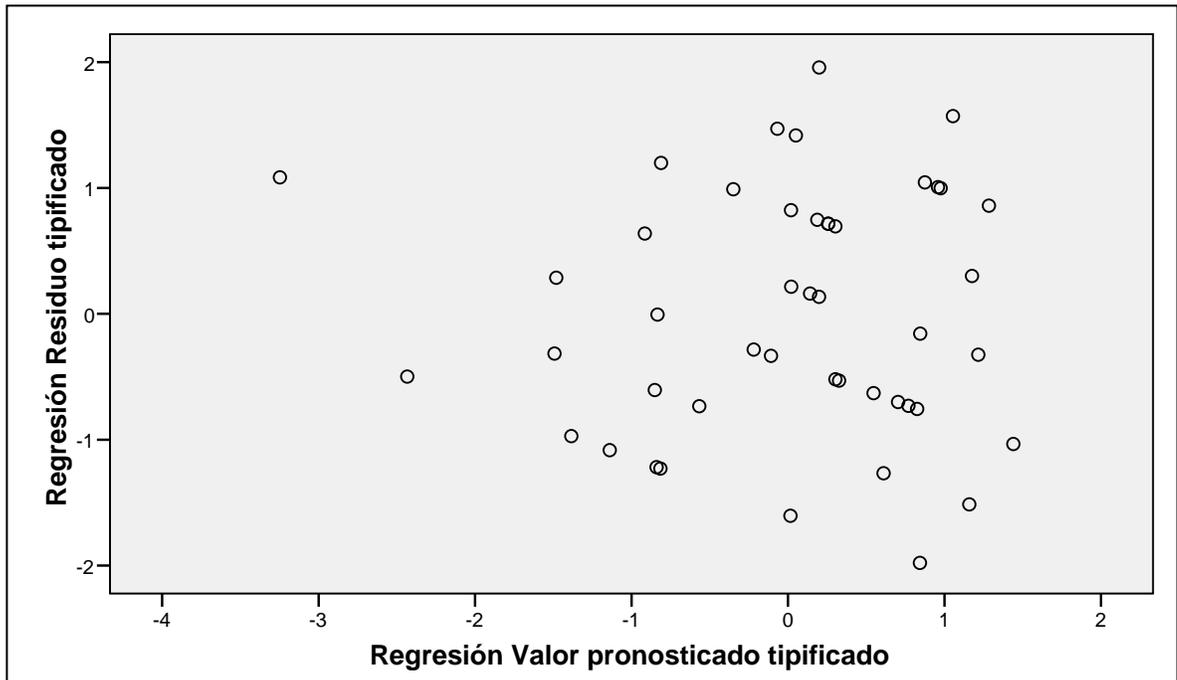
MODELO DE SISTEMA ABIERTO

TABLA ANOVA					
MODELO DE SISTEMA ABIERTO	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significancia
Regresión	2.767	3	0.922	3.063	0.038 ^a
Residual	12.647	42	0.301		
Total	15.413	45			

a. Variables predictoras: (Constante), Utilizacion_Global_SCG, Control Mayoritario, Años de Funcionamiento.

b. Variable dependiente: Mod_Sistema_Abierto.

Gráfico de dispersión.

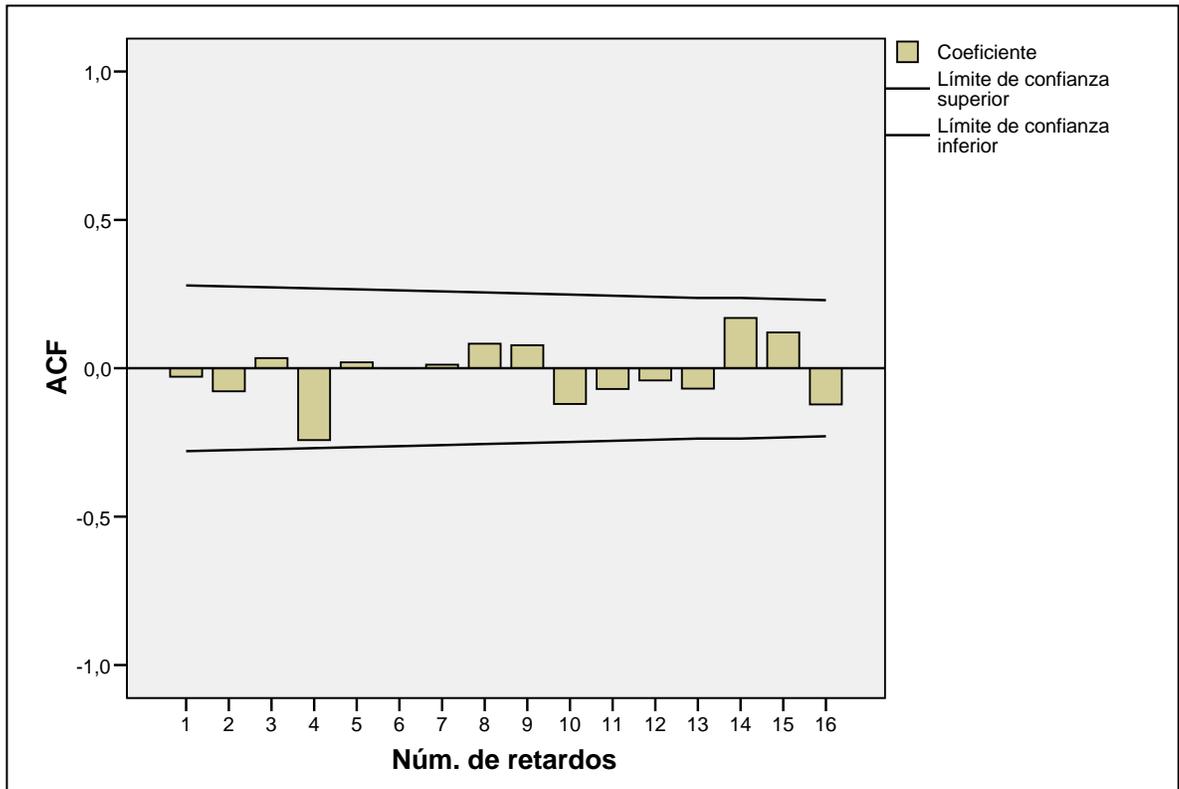


ESTADÍSTICOS SOBRE LOS RESIDUOS	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	N
Valor pronosticado	3.0716	4.2339	3.8768	0.24795	46
Residual	-1.08582	1.07387	0.0000	0.53013	46
Valor pronosticado estándar	-3.247	1.440	0.000	1.000	46
Residuo estándar	-1.979	1.957	0.000	0.966	46

a. Variable dependiente: Mod_Sistema_Abierto.

PRUEBAS DE NORMALIDAD	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Grados de libertad	Significancia	Estadístico	Grados de libertad	Significancia
Residuos no estandarizados	0.115	46	0.157	0.974	46	0.388

Gráfico de residuos no estandarizados.



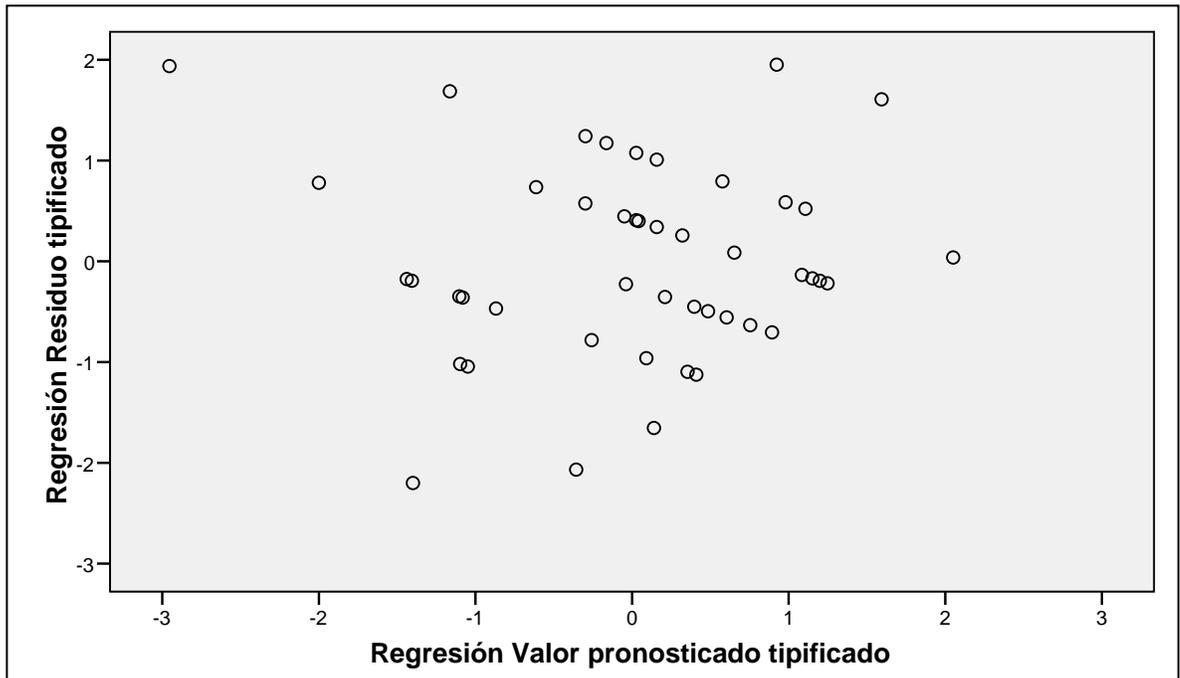
MODELO DE PROCESO INTERNO

TABLA ANOVA					
MODELO DE PROCESO INTERNO	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significancia
Regresión	2.951	3	0.984	3.949	0.014 ^a
Residual	10.462	42	0.249		
Total	13.413	45			

a. Variables predictoras: (Constante), Utilizacion_Global_SCG, Control Mayoritario, Años de Funcionamiento.

b. Variable dependiente: Mod_Proceso_Interno.

Gráfico de dispersión.

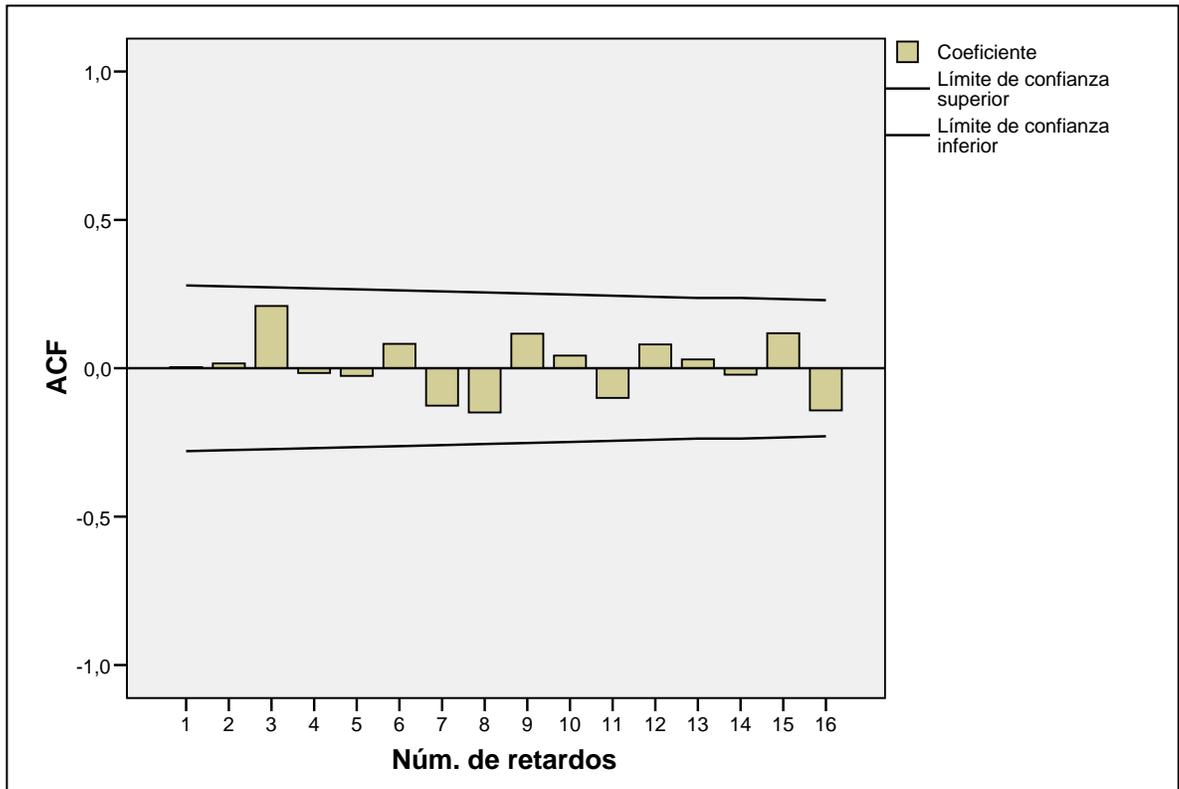


ESTADÍSTICOS SOBRE LOS RESIDUOS	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	3.0334	4.3149	3.7899	0.25608	46
Residual	-1.09807	0.97363	0.0000	0.48217	46
Valor pronosticado estándar	-2.954	2.050	0.0000	1.000	46
Residuo estándar	-2.200	1.951	0.0000	0.966	46

a. Variable dependiente: Mod_Proceso_Interno.

PRUEBAS DE NORMALIDAD	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Grados de libertad	Significancia	Estadístico	Grados de libertad	Significancia
Residuos no estandarizados	0.099	46	0.200	0.984	46	0.760

Gráfico de residuos no estandarizados.



MODELO RACIONAL

TABLA ANOVA					
MODELO RACIONAL	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significancia
Regresión	1.955	3	0.652	1.740	0.174 ^a
Residual	15.736	42	0.375		
Total	17.691	45			

a. Variables predictoras: (Constante), Utilizacion_Global_SCG, Control Mayoritario, Años de Funcionamiento.

b. Variable dependiente: Mod_Racional.

MODELO DE RELACIONES HUMANAS

TABLA ANOVA					
MODELO DE RELACIONES HUMANAS	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática	F	Significancia
Regresión	2.585	3	0.862	1.788	0.164 ^a
Residual	20.246	42	0.482		
Total	22.831	45			

a. Variables predictoras: (Constante), Utilizacion_Global_SCG, Control Mayoritario, Años de Funcionamiento.

b. Variable dependiente: Mod_Relaciones_Humanas.