

# **LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS COSTOS COMO UNA ALTERNATIVA PARA VOLVER A LA PROSPERIDAD. EL CASO DE 15 MICROEMPRESAS SOCIALES EN EL SURESTE MEXICANO**

**Ignacio  
ORTIZ BETANCOURT**  
Facultad de Administración  
Universidad Veracruzana  
(México)

**María del Carmen  
MEZA TÉLLEZ**  
Facultad de Administración  
Universidad Veracruzana  
(México)

**Leidy Margarita  
LÓPEZ CASTRO**  
Facultad de Administración  
Universidad Veracruzana  
(México)

**Jorge Samuel  
BERDÓN CARRASCO**  
Facultad de Administración  
Universidad Veracruzana  
(México)

## **RESUMEN:**

Las micro y pequeñas empresas (MIPYMES) representan cerca del 90% del total del aparato empresarial mexicano, por lo cual, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, destaca su contribución al producto interno bruto (PIB); Sin embargo, tal como lo muestra el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), la tasa de supervivencia empresarial en México no supera los 7.8 años, en promedio, al momento de su nacimiento. Entre la literatura especializada en gestión empresarial, se destaca la importancia de una buena gestión de costos para lograr los objetivos de la organización, por lo cual, este trabajo tiene por objetivo identificar la percepción de quince microempresarios sociales acerca de la importancia de la gestión de costos en el desempeño de su organización. Para ello, se desarrolló un estudio descriptivo, exploratorio y transversal. Como resultado, se detectaron costos ocultos asociados a la adquisición de insumos y otros elementos de trabajo indispensables para la correcta operación del negocio.

**Palabras claves:** Empresa social; gestión de costos; costos ocultos.

## INTRODUCCIÓN

Tal como lo destaca el Gobierno Federal Mexicano (2013) en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan cerca del 90% del total de unidades productivas a nivel global; en el contexto mexicano, éstas aportan aproximadamente el 35% del producto Interno Bruto (PIB) y generan 73% de los empleos; por ello el documento rector de la planeación nacional señala que las políticas de impulso a estas organizaciones son estratégicas para promover el crecimiento económico y el bienestar social.

Sin embargo, tal como lo muestra el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), la tasa de supervivencia en gran parte de los estados de la República Mexicana no supera los 7.8 años en promedio, al momento de su nacimiento; en el caso concreto del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, esta cifra se reduce a un total de 6 años, ubicándose como la tercera entidad con menor esperanza de vida al nacimiento de los negocios, superando sólo a los estados de Guerrero y Tabasco, ubicados en penúltima y última posición, respectivamente.

Por esto, el Estado encamina una serie importante de esfuerzos en desarrollar políticas no sólo para la creación de MIPYMES, sino para su consolidación y crecimiento en el mediano y largo plazo. En este panorama, también destaca la figura del emprendedor, como agente de cambio, capaz de detectar y encaminar oportunidades de negocio, contribuyendo así al crecimiento de la economía local y al bienestar social.

Aunado a lo anterior, el PND 2013-2018, afirma que para encaminar el desarrollo nacional hacia un México próspero, es preciso afirmar un marco legal y un clima de estabilidad que permita la creación de empleos de calidad, mejor remunerados y dentro del marco regulatorio; es decir, se pretende que las empresas, sin importar su tamaño o número de empleados, estén orientadas a la formalidad.

Bajo este panorama, las empresas necesitan hacer uso eficiente de sus recursos, con el propósito de maximizar sus utilidades. Entre las estrategias para lograr este cometido, la gestión de costos ocupa un papel fundamental, ya que, tal como lo menciona Rincón (2011), los costos representan un instrumento esencial para analizar el desempeño de la empresa, ya sea en la actualidad, en periodos pasados o para proyectar escenarios futuros. De esta manera, el empresario será capaz de tomar decisiones mejor informadas a favor la rentabilidad de la organización y así consolidar o expandir sus recursos. Así, la gestión de costos coadyuva a la mejor inversión de los recursos productivos, maximizando los indicadores de rentabilidad empresarial.

Aunado a lo anterior, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2007) destaca la importancia de las empresa como motor de crecimiento económico y generación de empleos; además, de ser promotoras de la innovación y conductoras del cambio. Es por esto que los empresarios deben seguir añadiendo valor a sus operaciones, por medio de acciones eficaces a favor de su

sostenibilidad. No obstante, para ello es necesario que al interior de las organizaciones los recursos financieros, humanos y materiales se gestionen de manera correcta; es decir, que se exista una correcta administración de los recursos o acciones que pueden ser controlados en el seno de la organización.

De manera similar, Lambretón (2015) destaca que el entorno globalizado que enfrentan las empresas en la actualidad, exige un mayor estándar de competitividad; por ello, se requiere incrementar el control de los costos de producción, con el fin de evitar salidas que mermen la capacidad de hacer frente a los competidores, locales y globales. Además, una correcta clasificación de los costos generados en cada una de las etapas del proceso productivo también contribuirá a impulsar decisiones más eficientes.

Sin embargo, Mendoza (2013), afirma que uno de los principales retos que enfrentan las PYMES en México es lograr la correcta gestión de sus recursos; por ello, se necesita poner especial énfasis tanto al manejo de presupuestos como al análisis profundo de indicadores destacados de ejercicios pasados; el no abordar estos aspectos podría reducir la efectividad de las estrategias emprendidas hasta entonces. En este sentido, Vergara, citado en Maldonado (2017) destaca que en el 2017 el control de costos será uno de los temas estratégicos para las PYMES, dado el turbulento panorama socioeconómico nacional. Asimismo, Crespi (2003) destaca la necesidad por detectar los costos hundidos exógenos y endógenos que pueden afectar el curso de las operaciones e incluso comprometer su permanencia en el mercado.

No obstante, el análisis de los costos se hace más complejo si se considera la existencia de una serie de costos llamados “ocultos”, los cuales Savall y Zardet (1987, 2015) diferencian de los costos visibles, los cuales pueden ser fácilmente clasificados, son mensurables y pueden ser monitoreados por métodos convencionales. De manera similar, Savall, Zardet y Bonnet (2000, 2008) destacan la importancia de la gestión socioeconómica para mejorar la eficiencia de las organizaciones; de esta manera, las habilidades empresariales o de gestión son esenciales para generar ambientes laborales que estimulen la productividad. En este sentido, la falta de habilidades de gestión pueden provocar el surgimiento de costos ocultos, tales como: la falta de interés en el trabajo por parte de los colaboradores, la cual se traduce en errores o baja productividad; el inadecuado monitoreo de la maquinaria y equipo, que puede provocar su avería, afectando el proceso productivo; la incorrecta planeación de las rutas de distribución que provoca recorridos adicionales a las inicialmente establecidas, incrementando el gasto en combustible y el tiempo invertido en dicha actividad; por mencionar algunos.

Aunado a lo anterior, Zardet y Krief (2006), destacan que el método para calcular los costos ocultos permite vincular dos dimensiones esenciales en la estructura empresarial: la económica y la social. Esto contribuye a una gestión más eficaz; es decir, poder maximizar las ganancias sin sacrificar el compromiso social de la organización.

Con base en lo anterior, se observa la importancia de la gestión de costos para la sustentabilidad empresarial; en esta panorama, surge la necesidad por abordar a

las empresas sociales, las cuales, de acuerdo con Beam, citado en Lara (2014), han incrementado su presencia a nivel mundial; en el caso de México, la presencia de las empresas sociales aún es escasa, pero se considera que existe un amplio potencial para su expansión (Lara, 2014). Luke y Chu (2013) acentúan la importancia de distinguir los conceptos de empresa social y emprendimiento social, dado que el primero se enfoca en los objetivos de la organización, mientras que el segundo enfatiza el proceso de gestión e innovación que permite crear valor o beneficio social. Asimismo, Ruskin y Webster (2011), en Ruskin (2014), señalan que una característica fundamental entre los emprendedores sociales es el poco interés que éstos otorgan a la obtención de utilidades monetarias, a diferencia de su alto deseo por generar un impacto social positivo.

A pesar de la clara orientación de estas empresas por la obtención de beneficios sociales, la sustentabilidad financiera de estas organizaciones no debe dejarse en segundo plano; en este sentido, Sytjä, Sjögrén e Ilmarinen (2015) afirman que las empresas sociales deben implementar mecanismos, procesos o programas formales o sistemáticos para evaluar sus resultados y así contar con información precisa que coadyuve a tomar decisiones más eficientes. Esto, toda vez que, al igual que las empresas privadas convencionales, las empresas sociales deben ser generar información confiable; no obstante, es posible que estas empresas requieran desarrollar mecanismos particulares para poder evaluar su desempeño de forma adecuada. De manera similar, Bagnoli y Megali (2011), destacan que la única forma en que las empresas sociales pueden alcanzar su cometido, es a través de una sólida gestión económico-financiera; es decir, el correcto control de costos es indispensable para que estas organizaciones puedan continuar generando bienestar. Asimismo, Rykaszewski, Ma y Shen (2013) señalan que la prioridad de las empresas sociales debe estar enfocada a lograr su sustentabilidad en el largo plazo; por ello, la gestión de costos adquiere gran relevancia.

Aunado a lo anterior, Demonstrating Value (2013) apunta que un sistema de monitoreo financiero adecuado apoya a una gestión financiera exitosa. Para ello, se requiere contar con la mayor y mejor información financiera posible, la cual permita identificar rápidamente el costo de las operaciones y la situación de la organización. De esta manera, las empresas sociales podrán tomar decisiones más eficientes y encaminarán su futuro con base en buenas prácticas; además, una correcta estructura de costos junto con los indicadores de rentabilidad permitirán mostrar la sustentabilidad de la empresa ante posibles inversionistas; esto, podrá garantizar que las empresas sociales se expandan hacia nuevos horizontes, generando mayor bienestar.

En el contexto mexicano, el análisis del desempeño de las empresas sociales es aún escaso; incluso, Conde (2015), afirma que en México el concepto de empresa social es aún poco usado y, cuando se emplea, hace alusión a un variado número de esquemas legales como son las cooperativas, los ejidos, organizaciones civiles, organizaciones de trabajadores, entre otras. Sin embargo, el gobierno federal mexicano ha dedicado una serie de esfuerzos con el fin de difundir el ámbito de la economía social, los cuales se reflejan en la creación del Instituto Nacional de la Economía Social (INAES), donde se presenta el Programa de Fomento a la Economía Social 2015-2018, el cual tiene como

propósito contribuir a elevar el ingreso de las personas en condición de pobreza, mediante el impulso de sus capacidades y de los Organismos del Sector Social de la Economía; esto a través del impulso de los proyectos productivos de la población objetivo.

Sin embargo, el INAES (2017) destaca que en México el sector de la economía social es poco difundido, por lo cual no figura entre las primeras opciones al momento de emprender un proyecto productivo, o como mecanismo a favor de la inserción laboral.

Por ello, el objetivo de este trabajo es identificar la percepción de los empresarios sociales, en el contexto mexicano, acerca de la gestión estratégica de los costos como una alternativa para lograr la sustentabilidad empresarial. Con base en lo anterior, se considera que el desarrollo de esta investigación aportará elementos importantes para este campo de estudio emergente dentro del entorno nacional.

## **METODOLOGÍA**

Este trabajo se desarrolla bajo un estudio exploratorio, ya que no se cuenta con un antecedente que aborde la gestión de costos entre las empresas sociales mexicanas. Respecto a la temporalidad, esta investigación es de corte transversal, ya que se aplicó un cuestionario como instrumento de investigación a 15 empresas sociales del sureste mexicano durante el mes de noviembre de 2016; éste se integró por once ítems, divididos en dos secciones; la primera con cuatro ítems, abordando aspectos generales de la empresa y la segunda con siete ítems, enfocada en la gestión de costos en estas organizaciones, haciendo uso de una escala de Likert; el tamaño de muestra se determinó con base en la técnica de muestreo no probabilístico por cuotas, ya que este estudio representa un acercamiento inicial a la problemática en cuestión, describiendo los hallazgos obtenidos.

En cuanto a los criterios de inclusión, se consideraron aquellas empresas constituidas bajo las formas de organización social señaladas en la Ley de la Economía Social y Solidaria (2015), Reglamentaria del Párrafo Octavo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, las cuales son: ejidos, comunidades, organizaciones de trabajadores, sociedades cooperativas, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores; y, en general, todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios. A continuación, la Tabla 1 muestra las principales características de éstas organizaciones:

**Tabla 1. Características de la muestra**

Empresa*	Actividad principal	Años	Trabajadores
1	Servicios de salud	1	3
2	Comercio al menudeo	6	4
3	Comercio al menudeo	8	5
4	Producción de textiles	3	3
5	Servicios de apoyo a la educación	2	4
6	Servicios de salud	5	5
7	Comercio al menudeo	1	5
8	Servicios de apoyo a la educación	4	4
9	Producción agropecuaria	7	8
10	Producción artesanías	5	4
11	Servicios de salud	3	3
12	Producción agropecuaria	2	10
13	Servicios de salud	10	3
14	Producción artesanías	12	5
15	Producción agropecuaria	5	10

\*No se incluyen los nombres de las empresas por motivo de confidencialidad.  
Fuente: elaboración propia.

Tal como se observa, aquellas empresas dedicadas a la producción agropecuaria son las que presentan un mayor número de empleados. A continuación, se describen los principales hallazgos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Comenzando por los aspectos generales, se encontró que el tiempo de operación promedio de las empresas fue de 3.5 años; tomando como referencia el promedio de vida de las empresas en México al nacer, el cual es de 7.8 años (INEGI, 2015), se considera que éstas aún se encuentran en una etapa de consolidación. En cuanto al número de empleados, la cifra promedio fue de 5 empleados por organización, incluyendo al propietario. El giro más recurrente fue el de servicios de salud, seguido por el de comercio al menudeo y producción agropecuaria. Respecto a su forma de organización, la mayor parte de las organizaciones se identificó como “organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios”, en segundo y tercer lugar se encontraron las cooperativas y ejidos.

Por otra parte, se encontró que el 60% de los empresarios afirmó estar totalmente de acuerdo en emplear algún tipo de mecanismo para calcular los costos de operación del proceso productivo, mientras que un 13.33% señaló estar totalmente en desacuerdo con dicho señalamiento; sólo un 26.66% se ubicó en una posición intermedia. Sin embargo, la percepción de los encuestados acerca de la forma en que dicho sistema de costos es el idóneo para monitorear el proceso de producción fue baja, ya que el 53.33% destacó estar de totalmente de acuerdo acerca de la existencia de procedimientos más eficientes para dar seguimiento al costo de producción. Por otra parte, un 33.33% afirmó estar

totalmente en desacuerdo al calificar como idóneo su sistema de monitoreo de costos; el 13.33% optó por una respuesta neutral en este aspecto.

Respecto a la forma en que las organizaciones gestionan sus recursos, el 46.66% de los encuestados afirmó estar totalmente de acuerdo en que el precio que pagan por sus insumos es el más bajo posible en el mercado; un 26.66% señaló estar totalmente desacuerdo y una misma proporción de la muestra optó por una postura neutral. En cuanto a los recursos con que cuentan las empresas para generar sus productos, el 53.33% de los empresarios afirmó estar totalmente de acuerdo en que la capacidad tecnológica de la organización les permite producir a un costo competitivo, el 26.66% manifestó estar totalmente en desacuerdo y el 20% se ubicó en una posición neutral.

Al abordar las habilidades de los trabajadores que forman parte del conjunto de empresas abordadas, el 60% de los encuestados afirmó estar totalmente de acuerdo en contar con una plantilla laboral eficiente, entendiendo dicho concepto como “la capacidad de producir bienes al menor costo en el menor tiempo posible”, mientras que el 26.66% manifestó estar totalmente en desacuerdo y el 13.33% se ubicó en una postura neutral.

Respecto a la percepción de los empresarios acerca del papel que la gestión de costos representa en el proceso productivo, el 66.66% consideró estar totalmente de acuerdo en que ésta es un factor fundamental para lograr alcanzar las metas de la empresa en el largo plazo; el 13.33% restante se encontró en una posición neutral y sólo el 20% manifestó estar en desacuerdo con dicha premisa. Aunado a lo anterior, el 80% de los empresarios señaló estar totalmente en desacuerdo acerca de contar con algún tipo de indicador que permita medir el desempeño o las ganancias sociales de la empresa, mientras que el 20% restante optó por una posición neutral.

## **CONCLUSIÓN:**

A pesar del creciente interés por el estudio de la gestión socioeconómica en las pequeñas empresas, dada su contribución al empleo y la productividad nacional, éste ha sido poco abordado en el contexto de las empresas sociales mexicanas. Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento coinciden con los señalamientos realizados por Zardet y Krief (2006), dado que se observa que los empresarios incurren en costos ocultos vinculados a la fase de adquisición de insumos, la capacidad tecnológica instalada y el personal empleado en el proceso productivo. Aunado a lo anterior, se percibe un vacío en cuanto al uso de indicadores, mecanismos o herramientas que permitan evaluar las ganancias sociales de las empresas; esto, puede atribuirse a las afirmaciones presentadas por Conde (2015), relacionadas con el desconocimiento del sector de la economía social. En cuanto al alcance de los resultados, se sugiere replicar este trabajo con una población más amplia, la cual abarque no sólo un mayor número de empresas, sino que éstas procedan de otras regiones del territorio mexicano; esto con el propósito de poder desarrollar estudios comparativos haciendo uso de técnicas de análisis correlacional o multivariante. No obstante, se considera que este trabajo reveló información valiosa para seguir indagando en una problemática aún poco explorada en el ámbito de estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Bagnoli, L. y Megali, C. (2011). Measuring Performance in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40(1) 149–165. Disponible en <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0899764009351111>
- Conde, C. (2015). Social Enterprise in Mexico: Concepts in Use in the Social Economy. ICSEM Working Papers, No. 22, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- Crespi, G. (2003). PyME en Chile: nace, crece y... muere. Análisis de su desarrollo en los últimos siete años. *Fundes Internacional*.
- Demonstrating Value. (2013). Financial intelligence: a guide for social enterprise. Understanding and applying basic accounting principals and improving financial management practices. Disponible en <https://www.demonstratingvalue.org/sites/default/files/resource-files/Financial%20Intelligence%20Guide%20Dec%202013.pdf>
- Gobierno Federal Mexicano (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Disponible en <http://pnd.gob.mx>
- INAES. (2015). Ley de la Economía Social y Solidaria. Instituto Nacional de la Economía Social. México. Disponible en <https://www.gob.mx/inaes/documentos/ley-de-la-economia-social-y-solidaria-36064>
- INAES. (2017). ABC de la Economía Social e INAES. Instituto Nacional de la Economía Social. México. Disponible en [http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/179857/ABC\\_de\\_la\\_E.S.\\_para\\_p\\_gina\\_instit\\_2016\\_\\_2\\_.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/179857/ABC_de_la_E.S._para_p_gina_instit_2016__2_.pdf)
- INEGI. (2015). Esperanza de vida de los negocios en México. Disponible en [http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn\\_ent\\_fed.pdf](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn_ent_fed.pdf)
- Lambretón, V. (2015). La importancia del análisis y la estimación de costos. *Conexión Esan*. Disponible en <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/08/03/importancia-analisis-estimacion-costos/>
- Lara, J. (2014). México tiene gran potencial para empresas sociales. *El Financiero*. Empresas. Disponible en <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/mexico-tiene-gran-potencial-para-empresas-sociales.html>
- Luke, B. y Chu, V. (2013). Social Enterprise versus social entrepreneurship: an examination on the “why” and “how” in pursuing social change. *International Small Business Journal*. 31 (7). Pp. 764-784. Disponible en <http://www.ruralsupportpartners.com/docs/SocialEnterpriseVersusSocialEntrepreneurship.pdf>
- Maldonado, M. (2017). Pymes en 2017. Vence la turbulencia económica. *El Universal*. Disponible en <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/emprendedor/2017/01/10/pymes-en-2017-vence-la-turbulencia-economica>
- Mendoza, V. (2013). ABC de presupuestos para Pymes. *Forbes México*. Economía y Finanzas. Disponible en <http://www.forbes.com.mx/abc-de-presupuestos-para-pymes/#gs.rNFqfIU>



Organización Internacional del Trabajo. (2007). La promoción de empresas sostenibles. Conferencia Internacional del Trabajo. 96ª Reunión. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc96/pdf/rep-vi.pdf>

Rincón, C. (2011). Costos para pyme: guía de costos para micro y pequeños empresarios: una manera fácil y sencilla de crecer. Disponible en <https://play.google.com/store/books/details?id=sU3TAQAAQBAJ>

Ruskin, J. (2014). Giving Selflessly and Building Oneself: A Study of Social Entrepreneurial Motives and Rewards. Faculty of Business and Economics. Department of Marketing and Management. Macquarie University. Sydney.

Ruskin, J. y Webster, C. (2011). Creating Value for Others: An Exploration of Social Entrepreneurs' Motives. Paper Presented at ANZAM 2011. In Ruskin, J. (2014). Giving Selflessly and Building Oneself: A Study of Social Entrepreneurial Motives and Rewards. Faculty of Business and Economics. Department of Marketing and Management. Macquarie University. Sydney.

Rykaszewski, S., Ma, M. y Shen, Y. (2013). Failure in social enterprises. Disponible en <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-rykaszewski-et-al.pdf>

Savall, H. y Zardet, V. (1987, 2015). Maîtriser coûts cachés. *Económica*. Traducido al español en 2000.

Savall, H., Zardet, V. y Bonnet M. (2000, 2ª edición 2008). *Releasing the untapped potential of enterprises through Socio-Economic management*, ILO-BIT, Genève (cf. aussi versions française et espagnole : « Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique », « Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica »).

Syrjä, P., Sjögrén, H. e Ilmarinen, A. (2015). Performance measurement in social enterprises – a conceptual accounting approach. 5th EMES International Research Conference on Social Enterprise Disponible en [http://emes.net/content/uploads/publications/performance-measurement-in-social-enterprises-a-conceptual-accounting-approach/ESCP-5EMES-11\\_Performance\\_measurement\\_social\\_Entreprises\\_Syrja\\_Sjogren\\_Ilmarinen.pdf](http://emes.net/content/uploads/publications/performance-measurement-in-social-enterprises-a-conceptual-accounting-approach/ESCP-5EMES-11_Performance_measurement_social_Entreprises_Syrja_Sjogren_Ilmarinen.pdf)

Zardet, V. y Krief, N. (2006). Teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones. Conferencia magistral. Disponible en [http://www.laisumedu.org/DESIN\\_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf](http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf)