



**UN-A-CH**

BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA PUBLICA  
CAMPUS IV**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS IV  
TAPACHULA, CHIAPAS, MÉXICO

**El Desempeño Organizacional bajo un enfoque  
de gestión: El caso de las Microempresas del  
Sector Comercial en Tapachula, Chiapas, México**

**TESIS**

PARA OBTENER EL GRADO DE

**DOCTOR EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO**

**PRESENTA**

David Ristori Cueto

**Directora de Tesis**

Dra. Alma Leslie León Ayala



**Tapachula, Chiapas; diciembre de 2012**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS



AUTÓNOMA  
No. ADQ. **BC135649**  
SISTEMA BIBLIOTECARIO  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE CHIAPAS  
DONACION

Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano

**Co- Director**

Dr. Hilario Laguna Caballero

**Tutor Académico**



**Universidad Autónoma de Chiapas**  
CONSORCIO DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVO  
DOCTORADO EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO



Tuxtla Gutiérrez Chiapas  
27 de Noviembre del 2012  
Oficio No. CCEA / 240/2012

ASUNTO: AUTORIZACION DE  
IMPRESIÓN DE TESIS

C. DAVID RISTORI CUETO  
PRESENTE

Obran en nuestro poder, los oficios suscritos a esta Coordinación por los Revisores del proyecto de investigación de la tesis doctoral titulada: "El Desempeño Organizacional bajo un enfoque de gestión: El caso de las Microempresas del Sector Comercial en Tapachula, Chiapas, México", en los cuales nos comunican que el trabajo en cuestión reúne todos los requisitos indispensables para ser discutido en su Examen de Grado.

En tal virtud, le comunico que queda usted autorizado para enviar a impresión su investigación de Tesis doctoral.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

Dra. Carolina Gómez Hinojosa  
Coordinadora



C.C.P. Archivo / Minutario

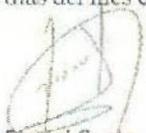
**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA CONSULTA Y REPRODUCCIÓN,  
PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE TESIS DE  
GRADO.**

El (la) suscrito (a) David Ristori Cueto, autor (a) de la tesis bajo el dominio "*El Desempeño Organizacional bajo un enfoque de Gestión: El caso de las Microempresas del Sector Comercial en Tapachula, Chiapas, México*" presentada y aprobada en el año 2012-, como requisito para obtener el grado de *Doctor en Gestión para el Desarrollo*, autorizo a la Universidad Autónoma de Chiapas, a través de su Biblioteca Central Universitaria, para que, con fines académicos que contribuyan al fortalecimiento de la educación superior, realice la difusión de dicha creación intelectual, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del contenido de este trabajo de grado a través de la página web de la Biblioteca Central Universitaria y en las redes de información del país y del exterior, con las que tenga convenio la Universidad Autónoma de Chiapas.
- Consulta y reproducción, parcial o total, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, a través de cualquier medio digital conocido por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 18, 19, 20, 21, 22 y 23 de la Ley Federal de Derecho de Autor, "los derechos morales sobre el trabajo son propiedad del autor", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, a los 26 días del mes de noviembre del año 2012.



David Ristori Cueto

Nombre y firma del Tesista.



De acuerdo al registro del Programa de Mejoramiento al profesorado dependiente de la Secretaría de Educación Pública, el Cuerpo académico en el que se desarrolla esta tesis se denomina:

*Gestión de las organizaciones zonas de bajo desarrollo económico para su incorporación al mercado globalizado*

**UNACH-CA-107**

Y la línea de Generación y Aplicación del Conocimiento que es atendida es:

**Análisis y desarrollo organizacional**

Considerando como beneficiarios de la investigación a:

**Empresarios de Tapachula, Chiapas**

Diciembre de 2012

## Agradecimientos

A la Dra. Alma Leslie León Ayala  
Al Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano  
Al Dr. Hilario Laguna Caballero  
Al Dr. Fernando Álvarez Simán  
Por su acertada guía en la elaboración de este trabajo

A la Dra. Carolina Gómez Hinojosa  
Por su atinada coordinación del Doctorado  
siempre presta a apoyar.

Mtro. Enrique Yasusi Barroso Yosikawa  
Por su constante apoyo y amistad

Mtro. Jorge Avila Nuño  
Por su importante revisión editorial a este trabajo

Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos  
De Tapachula  
C.P. Edmundo Olvera Cantera  
C.P. Humberto Saucedo Mejía  
C.P. Rodolfo Juan Flores  
Mtra. Claudia Cancino Gálvez  
Así como a los Empresarios participantes  
Por su importante aportación y la confianza depositada

A la L.G.T. Magaly Guillén Guzmán  
Por su apoyo constante e invaluable

## Dedicatorias

A mi querida Familia,  
Ame, Kim y Ary  
Gracias por ser el timón de mi vida,  
dándole un sentido a mi existencia.

A mi Mamá, mi Magüi preciosa  
Siendo siempre un ejemplo a seguir

A mis hermanos,  
Por ese cariño tan hermoso

A mis sobrinos,  
Mostrándoles que hay que seguir adelante  
y que nunca se termina de aprender

A mis amigos  
Heriberto Mendoza de la Cruz  
Juan Carlos Ramírez Díaz  
Alberto Pineda Tuells  
Emilio Esquinca Argüello  
Gracias por sus valiosos consejos

A mis maestros en el Doctorado,  
Gracias por compartir sus conocimientos y experiencias

Y a todos los que de una u otra forma me apoyaron en esta aventura intelectual

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>III</b>
<b>1. Capítulo I. Planteamiento del problema de investigación</b> .....	<b>1</b>
1.1 El tema de investigación .....	5
1.2 Formulación de la preguntas de investigación .....	19
1.3 Preguntas auxiliares de investigación.....	19
1.4 Objetivo General y específicos .....	22
1.5 Justificación del Estudio.....	22
1.6 Limitantes de la Investigación.....	34
<b>2 Capítulo II. Marco Teórico de la Investigación</b> .....	<b>37</b>
2.1 Antecedentes y conceptualización de las Ciencias Administrativas. ...	37
2.1.1 La Competitividad Empresarial .....	50
2.1.2 Clasificaciones de Empresa en México .....	70
2.1.3 Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMes).....	89
2.1.4 Causas de fracaso y éxito en las empresas .....	101
2.1.5 Los Negocios .....	105
2.2 La Gestión .....	114
2.2.1 Antecedentes, Conceptualización.....	118
2.2.2 Gestión, Administración y Cadenas Productivas .....	120
2.2.3 La Gestión y la Gerencia. ....	122
2.2.4 Corrientes, Clasificaciones e interpretaciones .....	125
2.2.5 Estado Actual de la Disciplina.....	133
2.3 El Desempeño Organizacional.....	148
2.3.1 Medición y Evaluación del Desempeño Organizacional. ....	159
2.3.2. Los coeficientes Indicadores.....	166
2.3.3. Sistemas de Evaluación.....	169
2.3.4. Alianzas Estratégicas.....	170
2.4 Dimensiones de Estudio .....	171
2.4.1 Tecnologías de la Información y la Comunicación.....	172
2.4.2 Normas de Calidad .....	174
2.4.3 Capacitación .....	176
2.4.4 Aspectos fiscales .....	179
<b>3. Capítulo III. Fundamentos Metodológicos de la investigación</b> ...	<b>187</b>
3.1 Generalidades acerca de la Ciencia .....	187
3.2 Contexto de la Investigación.....	234
3.2.1 Organización de los comercios.....	245
3.2.2 Las PyMes en el Municipio de Tapachula.....	249
3.2.3 Situación actual y perspectivas del Desempeño Organizacional.....	255
3.2.4 Conceptualización de las Dimensiones de Estudio.....	257
3.3 Instrumentación Metodológica .....	264
3.3.1 Diseño de la Investigación .....	264

3.3.2	Supuestos del Estudio .....	269
3.3.3	Operacionalización de Variables.....	270
3.3.4	Universo y determinación de la Muestra.....	280
3.3.5	Técnicas de investigación.....	283
3.3.6	Instrumentos de Investigación .....	290
<b>4.</b>	<b>Capítulo IV. Análisis de Datos. ....</b>	<b>292</b>
4.1	Matriz de Categorización .....	292
4.2	Presentación gráfica de las encuestas a empresas.....	317
4.3	Tablas de contingencia.....	348
4.4	Fase III Contraste de uso de las dimensiones de estudio.....	358
<b>5.</b>	<b>Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones. ....</b>	<b>381</b>
5.1	- Teóricas.....	381
5.2	- Metodológicas.....	382
5.3	Recomendaciones .....	384
<b>ANEXOS</b>	<b>.....</b>	<b>390</b>
	Anexo No. 1: Lo que quiero investigar.....	390
	Anexo No. 2: Preguntas de Investigación.....	391
	Anexo No. 3: Objetivos.....	392
	Anexo No. 4-1: Instrumentación metodológica. Tipo de Investigación.....	393
	Anexo No. 4-2: Instrumentación metodológica. Instrumentos.....	394
	Anexo No. 5: Supuestos.....	395
	Anexo No. 6-1: Operacionalización Fase I.....	396
	Anexo No. 6-2: Operacionalización Fase II.....	396
	Anexo No. 6-3: Operacionalización Fase III.....	397
	Anexo No. 7: Estructura de los resultados.....	397
	Anexo No. 8: Conclusiones.....	398
	Anexo No. 9: Resumen de entrevistas a Funcionarios de CANACO.....	398
	Anexo No. 10: Interacciones de Códigos en la Fase III.....	411
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....		<b>412</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....		<b>413</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....		<b>414</b>
<b>Bibliografía</b> .....		<b>415</b>

## Introducción

La percepción de la realidad que inspiró esta investigación tiene dos fuentes. La primera es que en el mundo de hoy es frecuente escuchar que lo que no se mide no se puede mejorar, siendo esto especialmente verdadero en lo que a competitividad se refiere. Se ha supuesto que difícilmente se podría aportar un grano de arena a la mejora competitiva de México no sin antes tener una Metodología clara y objetiva (basada en indicadores) que apoye para marcar el rumbo y que, a la vez, ilumine con luz verde o roja la efectividad de las políticas públicas que se van implementando y cuyo verdadero juez sólo pueden ser los resultados que arrojan. Siempre ha sido importante medir la competitividad, pero no había una definición común del término; por otro lado, a pesar de que en el mundo existen muchos índices compuestos de subíndices, son raros los casos en que hay una relación causal formal y econométrica entre dichos subíndices, el índice final y una variable relevante. Lo anterior a nivel de política pública en México dio pauta a la creación del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

En un análisis de expertos, se consideró que el índice del IMCO debía de incluir lo que faltaba en los demás índices. Más aún, como la competitividad no es un término absoluto sino relativo de acuerdo con la situación y condición de los competidores, el modelo debería de tener en cuenta no sólo la situación de cada país, sino la que un País tuviera en relación con el resto.

Es de conocimiento general, que la posición competitiva de México no es favorable. En los dos años que el IMCO lleva repitiendo el ejercicio, México pasó del lugar Treinta y Uno al Treinta y Tres. Esto evidencia las carencias tan serias que tiene nuestro País en casi todas las Variables estudiadas, no tanto por los bajos niveles que presenta sino por los menores niveles que presenta en comparación con otros países, que es en definitiva lo que afecta la Competitividad. Con independencia de que esto sea así y de que la evidencia sea muy poco refutable, es cierto que México es un País de condiciones competitivas

heterogéneas, de modo que hablar de la Competitividad de México es prácticamente no hablar de ninguna de las Entidades Federativas que componen el mosaico mexicano. Por esta razón, una vez hecho el índice mexicano y entendidas las conclusiones y consecuencias, el trabajo del IMCO apenas había comenzado, porque entonces se hizo más obvio, que sería necesario repetir el ejercicio a nivel estatal.

A diferencia del Índice Internacional, el Índice de Entidades Federativas si incorporó en México un panorama nuevo. Nunca antes se había hecho un ejercicio tan amplio, por lo que a ángulos de estudio se refiere, como el que realizó el IMCO2 durante 2006. La metodología utilizada fue exactamente la misma que se aplicó para el caso de los Países.

Por un lado, parecía lógico que la Competitividad Internacional de México pudiera ser entendida a través de la contribución competitiva de cada Estado, y viceversa. Por otro lado, y más importante aún, resulta que, gracias a los análisis econométricos, se pudo demostrar que los Estados compiten en la misma arena y en iguales condiciones y circunstancias que los Países. El tamaño o condición administrativa no juega a favor o en contra de una Región cuando de competir se trata. (Fernández Castillo y Garcés & Manrique, 2007)

Ahora bien, encausándonos a la segunda fuente, se percibe que en lo cotidiano, los individuos tenemos varios tipos de necesidades y hay diversos criterios que las clasifican. Para poder cubrir dichas necesidades buscamos a proveedores de productos o servicios que muchas de las veces son la tienda de abarrotes, la tiendita de la esquina, una refaccionaria y así un sinfín de Entidades Económicas que desarrollan una actividad productiva para lograr esos objetivos.

Un factor común de esas Unidades Operativas es que son Microempresas y como tales son susceptibles al empleo de diversas Técnicas y Procedimientos que se encuentran enmarcados en la Administración y la Gestión.

La compra de insumos, productos, su correspondiente almacenamiento y la distribución cristalizada en la venta son actividades que pueden ser interpretadas como procesos que indiscutiblemente deben llevar a cabo, siendo de igual forma el uso de indicadores de desempeño organizacional un aspecto relevante que les permita verificar si el rumbo que habían decidido para su futuro es el adecuado, el pertinente y el alcanzable.

En la percepción holística de todos estos elementos surgen una diversidad de situaciones que impactan en su Productividad (considerando al Desempeño Organizacional como elemento central), los cuales pueden llevarlas a las mieles del éxito en su desarrollo empresarial o a la triste e inminente quiebra. Esta información es valiosa porque los entrevistados proporcionan información que permita retroalimentar al Desempeño Organizacional como Objeto de Estudio.

La percepción que los individuos tenemos de la realidad es individual, pero al coincidir y compartir dichas percepciones interactuamos con otros congéneres con los que socializamos cotidianamente estableciendo ideologías o de acuerdo a Thomas Kuhn creando paradigmas (Chiavenato, 2004).

De lo anterior surge una Pregunta Central de Investigación: En el fenómeno social que desarrollan las Microempresas en la Ciudad de Tapachula, Chiapas, ¿Cómo es el Desempeño de los Procesos Comerciales y cuáles son los Indicadores empleados para su evaluación bajo un enfoque de Gestión?

La estructura del presente trabajo está conformado por cinco capítulos, de los cuales, a continuación se hace una breve descripción:

**El capítulo I** está identificado como "Planteamiento del Problema", en el cual se abordan los elementos que sirvieron como base para dar rumbo a esta investigación, sustentado a través del establecimiento de una ruta metodológica que permitiera abordar el objeto de estudio como un hilo conductor.

**El capítulo II** se identifica como “Marco Teórico-Metodológico de la Investigación”, mismo que da cuenta de las valiosas aportaciones teóricas de diversos autores, tomando ejes de temas principales a “Las Ciencias Administrativas”, “La Organización”, “La Empresa” y “La Gestión”, además de sustentar teóricamente las dimensiones de estudio, describiendo desde la perspectiva de diversos autores a “Los Procesos”, “La Evaluación de esos procesos” y “La construcción de Indicadores”, como dimensiones abstractas y a su vez describiendo a “Las Tecnologías de Información y Comunicación”, “Las Normas de calidad”, “La capacitación” y “Los aspectos fiscales” como las dimensiones empíricas.

Una vez conformado el bagaje teórico, se ha configurado **el capítulo III** que está identificado como “Fundamentos Metodológicos de la Investigación”, en el cual se determinan, de acuerdo a los teóricos estudiados, las tradiciones o enfoques investigativos, los materiales y métodos que fueron seleccionados para el correspondiente análisis de la información, la determinación de los sujetos de estudio y el diseño de la investigación, así como los instrumentos estadísticos utilizados para el levantamiento de la información.

Como una consecuencia lógica, después se encuentra **el capítulo IV**, el cual está identificado como “Resultados de la Investigación” y en él se presentan las deducciones e interpretaciones de los datos obtenidos en el trabajo de campo basándose, principalmente en el uso de herramientas tecnológicas, tanto en el ámbito cuantitativo como en el cualitativo.

Por último y como cierre del Trabajo de Investigación se presenta el **Capítulo V**, denominado “Conclusiones y Recomendaciones” en el que se abordan las reflexiones finales abarcando los planos de lo Teórico y lo Metodológico, describiéndose de igual forma las limitantes encontradas que pudieron en un momento dado obstaculizar el desarrollo de la Investigación, haciéndose también una relatoría de los hallazgos observados en las diferentes etapas.

## **Capítulo I. Planteamiento del problema de investigación.**

En los estudios cualitativos el planteamiento del problema se presenta de manera expansiva, que paulatinamente se van enfocando en conceptos relevantes de acuerdo con la evolución del estudio. Se aplica a un número menor de casos, el entendimiento del fenómeno es en todas sus dimensiones, internas y externas, pasadas y futura y se orienta a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar los procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes. (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 365).

El problema de investigación debe formularse de manera clara y precisa para negar la ignorancia o el conocimiento limitado del que se parte, pero sin el cual no hubiese sido posible iniciar el proceso de conocimiento.

El planteamiento del problema significa reducirlo a sus aspectos y relaciones fundamentales a fin de poder iniciar su estudio intensivo; pero la reducción (vía el recurso de la abstracción) no significa de modo alguno simplificar el estudio científico de la realidad social destacando aquellos elementos y vínculos que la teoría y la práctica señalan como importantes para una primera aproximación al estudio del mismo. (Rojas Soriano, 1999, pág. 33).

La identificación del problema incluye la toma de conciencia de una situación indeseable o potencialmente indeseable que existe en la empresa o que están viviendo los sujetos de estudio. (Davis, 2001, pág. 90). De acuerdo a lo anterior se plantea lo siguiente:

El acto económico se presenta cuando las personas, que tienen una gran variedad de necesidades, adquieren los satisfactores que requieren de la Empresa que produce Bienes y Servicios. Generalmente este intercambio se lleva a cabo mediante el uso del dinero, aun cuando en ciertas comunidades o transacciones

especiales se efectúe por trueque. El acuerdo entre ambas partes –Comprador y Vendedor- se facilita por el instrumento conocido como Precio.

La gama de necesidades que tienen los individuos sólo la cubren empresas de diversa índole, que producen por tipo y especialidad: alimentos, ropa, automóviles, etc. Estas ramas, a su vez se dividen en giros específicos; así para la rama de alimentos se tendría: carne, mariscos, leche, harina, etcétera.

La empresa pone a disposición de los consumidores una serie de mercancías en un momento determinado y en un lugar específico. Para ello recurre a un intermediario económico denominado *empresa comercial*, misma que agrega a las mercancías valores de tiempo y espacio.

El acto económico se presenta en el ámbito conocido como mercado, el cual es el espacio donde concurren vendedores y compradores con objeto de intercambiar mercancías (dinero, bienes y servicios), sirviendo para tal efecto la fijación de un precio.

Por lo anterior se puede derivar la importancia que tiene el estudio del Mercado; por una parte para aquellos inversionistas que quieren convertirse en empresarios productores de bienes o servicios; y por otra, para quienes ya están establecidos deseen incrementar su operación, o simplemente permanecer en su actividad con un mínimo de riesgos.

Ahora bien, se entiende por consumidor a toda persona que adquiere los Bienes o Servicios para satisfacer sus necesidades. Para ello requiere dinero, que obtiene usualmente mediante un trabajo remunerado, o bien un rédito de su ahorro o inversión. El grado mayor, menor o nulo que logra en la satisfacción de sus necesidades depende de su poder adquisitivo (cantidad de dinero), así como de sus hábitos, costumbres e influencias externas que en el consumidor se dan.

Algunas necesidades se satisfacen gratuitamente pero para otras se requiere la participación de terceros.

La escasez o abundancia de Bienes y Servicios es otro elemento que hay que considerar. Efectivamente, en la medida que los bienes y servicios sean escasos, su precio aumentará, y cuando sean abundantes disminuirá el precio para adquirirlos <sup>1</sup>

Se entendería como Perfil del Consumidor a las características comunes que tienen una serie de personas y que las definen y diferencian de otras, en el tiempo y espacio. Por ello debe distinguírseles para definir las y así facilitar su descripción general y derivar los satisfactores que requieren en un momento determinado.

El Oferente es el conjunto de empresarios que producen Bienes y Servicios para satisfacer las necesidades del consumidor, agrupándoseles en:

- a). Productores de Bienes de Capital
- b). Productores de Bienes de Consumo y
- c). Productores de Servicios.

La Empresa productora de bienes y/o servicios destinados a satisfacer las necesidades de las personas tiene necesidades denominadas empresariales. Las necesidades de la Empresa están determinadas en función de los requerimientos del grupo de consumidores que desea atender. Tal demanda se traduce en especificaciones que, enmarcadas en el Sistema Tecnológico, se derivan procesos de producción de Bienes y Servicios. Estos Procesos son los que generan la necesidad de obtener Recursos Humanos, Físicos, Financieros y Tecnológicos, para producir Bienes y/o Servicios, además de facilitar el logro de los Objetivos de la empresa.

---

<sup>1</sup> Leyes de la Oferta y la Demanda).

Un recurso importante que demanda la Empresa es el servicio de las personas, a quienes a cambio de su trabajo se les otorga una remuneración monetaria. Los Recursos Físicos los adquiere de la naturaleza o de empresas productoras de bienes. Los Recursos Financieros los pueden aportar personas interesadas en ser propietarios de la Empresa; también el empresario los puede obtener de terceros, sean éstos accionistas o Instituciones del Sector Financiero. Los Recursos Tecnológicos pueden provenir de la propia Empresa, o bien de terceros (aquí es donde las Universidades juegan un papel fundamental para impulsar su Desarrollo).

La cantidad, la calidad, las características y el costo con que la empresa produce sus bienes o servicios dependen, entre otros factores, de los insumos que emplea, de la tecnología que aplica, de los Recursos Físicos, Humanos y Financieros a su alcance y disponibilidad, así como de los objetivos que pretende lograr. Entonces se entendería al perfil del oferente como los rasgos que tiene un conjunto de empresas que las ubica, diferencia entre sí y las define para analizarlas dependiendo de los bienes y servicios que proporcionan.

La actividad comercial es una de las partes del acto económico y se presenta mediante un intermediario denominado Empresa Comercial. Esta empresa funciona poniendo a disposición del consumidor Bienes en un momento determinado y en un lugar específico. (Rebollo Lozano, 2005, págs. 27-29)

El problema de investigación se caracteriza por identificar el estado de desequilibrio de los diversos componentes que están presentes en una realidad dada y que pueden ser económicos, políticos, ideológicos, culturales, sociales, educativos, pedagógicos, religiosos; es decir, todos aquellos elementos endógenos y exógenos que modifican, transforman, inciden o repercuten una situación definida concretamente en un tiempo específico. (Rincón Ramírez, 2000, pág. 48).

## 1.1 El tema de investigación

Una premisa en el ámbito de lo Económico Administrativo es que "lo que no se puede medir, no se puede controlar".

La problemática esencial en las Microempresas ubicadas en la Ciudad de Tapachula, Chiapas, México es que: En el desarrollo de sus actividades no se conoce qué factores influyen en su Desempeño Organizacional ni se identifican criterios para su evaluación, los cuales pudieran estar provocando que sus operaciones no se desarrollen de manera eficiente afectando la calidad de sus productos o servicios.

Fundamentando lo expresado anteriormente se tomó como referencia lo publicado por el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. en su página web, en el que estableció 10 factores para evaluar la competitividad entre los diferentes Municipios y Estados a Nivel Nacional. Al aspecto legal le llamó Derecho, al flujo financiero Economía y así sucesivamente. El promedio general es el índice general y los demás son aspectos en lo particular de cada caso. En esta investigación se consideraron dos de los índices particulares que son el de Economía y sectores económicos en competencia que se relacionan con la actividad económica directamente y el Índice General para contar con un referente, esto para fundamentar el fenómeno social a estudiar (Competitividad, 2003), extrayendo la siguiente tabla comparativa.

Tabla No. 1 Comparativo de Competitividad por Municipios  
General

Ciudad	2008	2006	Estatus
Tuxtla Gutiérrez	Media alta	Media alta	Sin cambio
San Cristóbal de las Casas	Media baja	Baja	Subió
Tapachula	Media baja	Media baja	Sin cambio

Fuente: IMCO

Tabla No. 2 Comparativo de Competitividad por Municipios  
Tuxtla Gutiérrez:

Año	Índice General	Economía	Sectores económicos en competencia
2008	Media alta	Media alta	Media baja
2006	Media alta	Media alta	Media baja

Fuente: IMCO

Tabla No. 3 Comparativo de Competitividad por Municipios  
San Cristóbal:

Año	Índice General	Economía	Sectores económicos en competencia
2008	Media baja	Media baja	Baja
2006	Baja	Baja	Baja

Fuente: IMCO

Tabla No. 4 Comparativo de Competitividad por Municipios  
Tapachula:

Año	Índice General	Economía	Sectores económicos en competencia
2008	Media baja	Baja	Baja
2006	Media baja	Baja	Baja

Fuente: IMCO

La Lectura que se puede dar a esta información es que del 2006 al 2008 la Competitividad del Municipio de Tapachula no tuvo movimiento siguiendo en un estado de Media Baja en contraste al Municipio de Tuxtla Gutiérrez que tampoco tuvo movimiento pero continuó en un estado de Media Alta. El municipio que presentó mejora fue San Cristóbal de las Casas cambiando de baja a media baja.

Se ha complementado el fundamento realizando una consulta al periódico Milenio el día 20 de Enero de 2011 en su página web, en la que se encontró: "Pese a que

en México el 97 por ciento de los negocios son empresas pequeñas o medianas (Pymes), no hay Políticas Públicas adecuadas para apoyarlas y su promedio de vida es de apenas dos años, afirmaron especialistas del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM." (Milenio, 2000)<sup>2</sup>

Lo anterior proporciona evidencia de la necesidad de analizar los factores que se encuentran en torno al Desempeño Organizacional de las microempresas en Tapachula, Chiapas, agrupadas en el sector comercial y determinar cuáles son los criterios de Evaluación utilizados.

En el campo de las Ciencias Económico - Administrativas y en especial en la Gestión Organizacional, una característica particular del Proceso de Reproducción Social es que está constituido por tres etapas repetitivas e interdependientes: La producción material de los satisfactores, la Distribución de tales satisfactores entre los miembros de la sociedad y su Disfrute o consumo final. El Proceso de Reproducción Social es reproductivo porque en su realización misma se encuentra la generación de las condiciones necesarias (objetivas y subjetivas) para la sobrevivencia y reproducción del hombre, tanto biológico como social, mediante la ejecución sistemática del ciclo: producción – distribución – consumo. (Pachecho Espejel & Cruz Estrada, 2005). A continuación se presenta y explica esta percepción:

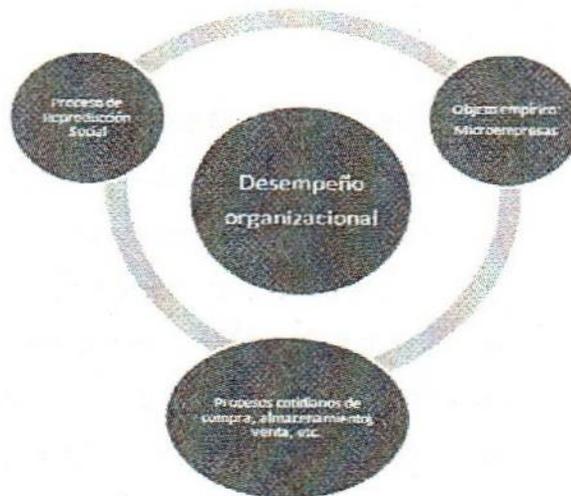
Si este proceso fenómeno fuera visto desde el enfoque sistémico se asemejaría a la entrada como la producción, el proceso como la distribución de los productos o servicios y por último la salida que sería el disfrute o consumo final. La retroalimentación viene a ser el reinicio sistemático y cíclico del Proceso de Reproducción Social.

---

<sup>2</sup> /node/8557374

A continuación se presenta la figura Número 1, a la que se le denominó "mapa del contexto" pues como el objeto de estudio es el Desempeño Organizacional, éste está rodeado por tres elementos clave e interrelacionados en esta definición o visión del problema. Es decir, es la consideración de los elementos que fueron tomamos en cuenta para definir el problema y extraer de ahí el Objeto de Estudio.

Figura No. 1 Perspectiva del Objeto de estudio



Fuente: Elaboración Propia

En el primer elemento se toma lo planteado por (Pacheco Espejel & Cruz Estrada, 2005) quien propone el "Proceso de Reproducción Social" (PRS) el cual se refiere a que, para la satisfacción de las necesidades del hombre en sociedad existen tres etapas: 1) La producción material de los satisfactores, 2) la Distribución de tales satisfactores entre los miembros de la sociedad y 3) su disfrute o consumo final (es decir PRS= PRODUCCION → DISTRIBUCIÓN → CONSUMO). En la etapa de distribución es donde figuran las empresas y entre ellas de manera más particular las microempresas como sujetos de estudio. Y por último los procesos comerciales que al ser tan vastos solamente se analizarán los básicos como la entrada de materiales, su almacenamiento y la distribución o venta.

## Objeto de Estudio. Desempeño Organizacional

Es en el objeto de estudio, considerado como eje central de la investigación, donde se encuentra la esencia del proceso; por lo tanto, una buena construcción del objeto, significa tener claridad desde el principio, qué es lo que realmente se pretende estudiar. El objeto es la unidad de análisis más significativa del proceso y en la cual, dinamizan todos los componentes de la investigación. (Rincón Ramírez, 2000, pág. 50).

Al avanzar en la investigación se continúa observando la vinculación entre lo teórico y lo empírico. Puede decirse que, en la medida en que exista mayor sustentación teórica y empírica tanto del problema como de las hipótesis o supuestos su objetividad será mayor y, por lo tanto, disminuirá el riesgo de que se cambien o alteren sustancialmente en el proceso de investigación o por los resultados finales.

El acercamiento a la realidad adquiere diversas modalidades que diversas modalidades que dependen de qué se investiga (objeto de estudio) y otros elementos más. En otros términos la relación que se establezca con el objeto de estudio de:

- a).- Las características concretas de éste;
- b).- La concepción de la realidad que tengan tanto los directivos como los investigadores.
- c).- El nivel de análisis y los objetivos de la investigación;
- d).- El tipo de preguntas que se formulen y las hipótesis o supuestos que se planteen, que dependen en gran medida de lo anterior;
- e).- La disponibilidad de teorías sobre el tema, y el alcance de éstas;
- f).- La existencia de investigaciones empíricas y de experiencias concretas sobre el tema;
- g).- La selección de los indicadores a investigar para fundamentar los supuestos o comprobar las hipótesis.

- h).- El tipo de técnicas y las características de los instrumentos de recolección de datos que se utilicen.

Estos y otros factores presentes en cada proceso concreto de investigación conforman lo que se denomina práctica científica, en la que están presentes elementos objetivos y subjetivos del individuo y de su objeto de estudio. (Rojas Soriano, 1999, págs. 74-75).

Un constructo es una proposición específica que sirve de punto de partida de un planteamiento hipotético-deductivo, significando una supuesta explicación que deberá ser sometida a comprobación, por lo regular, parte de un procedimiento heurístico.

Según la actitud que se asuma ante los problemas de la cotidianidad y las maneras de analizar las relaciones que se establecen con la realidad, serán las formas en las que ésta se interprete. Así, se podrá ubicar una investigación descriptiva cuando se conforma con la descripción de la realidad tal como se presenta en apariencia ubicándose en una posición contemplativa sin cuestionar el estado del objeto de estudio o bien se intentará modificarla y transformarla, involucrando los procesos de deconstrucción, construcción y reconstrucción del objeto y por consiguiente del conocimiento. Es importante señalar que en las investigaciones de las ciencias sociales no existen posiciones dogmáticas ni mucho menos esquemas rígidos. En tanto el objeto de estudio es transformado por múltiples variables que oscilan entre lo individual y colectivo, lo subjetivo y social, lo particular y general, lo homogéneo y heterogéneo, el método y la metodología específicas para su explicación, deben adecuarse a estas variaciones, permitiendo una mayor profundización en el estudio de la problemática en cuestión. Sin embargo para definir el objeto de estudio de una problemática concreta, es condición metodológica identificar un problema que está modificando o modificó el supuesto estado de equilibrio de una situación que

debería ser normal, bajo condiciones normales. (Rincón Ramírez, 2000, págs. 12-15, 99).

La Gestión como disciplina viene a conformarse como el timón de un barco; es la visión general de la empresa que permitirá determinar si se cuentan al interior con los recursos necesarios para llegar a buen puerto, es decir, cumplir los objetivos que encausen al logro de su misión y su visión, y en su caso, establecer estrategias que permitan el abastecimiento de los recursos faltantes asegurando la operación al interior de la empresa. El instrumento del que se vale la Gestión para lo anteriormente expuesto es el Control. Este irá haciendo las lecturas pertinentes para monitorear los signos sensibles de la operación cotidiana tendiendo a mecanismos de evaluación. Los resultados que proporcionan los mecanismos de control erigen la base conceptual del Desempeño Organizacional matizado en los diversos recursos con que se cuentan y ubicando el área de interés de esta investigación.

En todo proceso de investigación existen momentos y etapas en los que se observa un mayor acercamiento a la realidad concreta; se privilegia el aspecto empírico sobre el teórico, lo cual no significa que ambos se encuentren separados, sino que guardan una estrecha y compleja relación, aunque en determinados momentos lo teórico y lo empírico entren en contradicción. Las hipótesis, leyes y teorías entran en contradicción con la observación directa o indirecta, ya que ésta hace referencia solo a la realidad externa e inmediata de los procesos y objetos, y se circunscribe a un ámbito tempo-espacial reducido. Aquéllas, en cambio, buscan penetrar en la esencia, descubrir los nexos internos de los fenómenos para alcanzar una explicación científica de la realidad. (Rojas Soriano, 1999, pág. 73)

Emitai Etzioni, pone especial atención en la función control (subordinación), dice que el buen Desempeño de la Organización depende de la capacidad de mantener el control de los que participan en ella. Los medios de control utilizados

por la Organización se pueden clasificar en: control físico, control material o control simbólico. (Sommers González, 2007).

Por lo anteriormente expuesto se destaca al **Desempeño Organizacional** como objeto de estudio y para definirlo se consultó al diccionario de la Real Academia Española encontrándose que Desempeño es: *Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse y Desempeñar es Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos; actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.* La definición de Organizacional: *Acción y efecto de organizar u organizarse; Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.*

Determinando una transversalidad de los aspectos mencionados, se establece como objeto teórico a la Gestión conceptualizándola como una disciplina de las áreas Económico – Administrativas que da cuenta sobre el funcionamiento de los Procesos Comerciales, los criterios utilizados para su evaluación y los indicadores de Desempeño que se ocupan para medirlos. Por ello el hilo conductor como objeto empírico es el Desempeño Organizacional desde una perspectiva cualitativa.

Un aspecto con matices altamente positivistas es que en investigación se busca encontrar un remedio a un determinado problema y no se busca la explicación de un fenómeno en sí y aún menos las relaciones existentes entre los factores del fenómeno a estudiar.

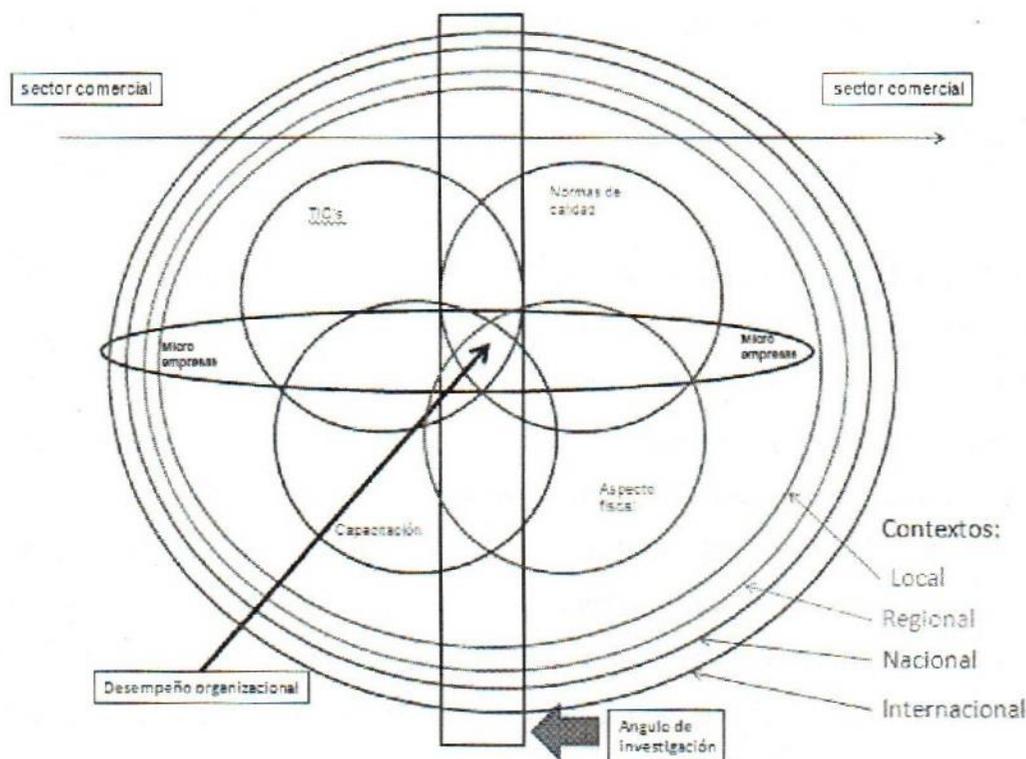
Existe una diferencia fundamental entre la opinión que considera la realidad como totalidad concreta, es decir, como un todo estructurado en vías de desarrollo y autocreación, y el punto de vista según el cual el conocimiento humano puede o no puede alcanzar la "totalidad" de los diversos aspectos y hechos, propiedades,

cosas, relaciones y procesos de la realidad. En el segundo caso la realidad es comprendida como el conjunto de todos los hechos. Y puesto que todos los hechos por principio no pueden ser nunca abarcados por el conocimiento humano, ya que siempre es posible agregar otros hechos y aspectos, la tesis de la concreción, o de la totalidad, es considerada como algo místico. Pero, en verdad, la totalidad no significa todos los hechos. Totalidad significa: realidad como un todo estructurado y dialéctico, en el cual puede ser comprendido racionalmente cualquier hecho (clases de hechos, conjunto de hechos). Reunir todos los hechos no significa aún conocer la realidad, y todos los hechos (juntos) no constituyen aún la totalidad.

La dialéctica trata de la "cosa misma". Pero la "cosa misma" no se manifiesta inmediatamente al hombre. Para captarla se requiere no sólo hacer un esfuerzo, sino también dar un rodeo. Por esta razón, el pensamiento dialéctico distingue entre representación y concepto de las cosas, y por ello entiende no sólo dos formas y grados de *conocimiento* de la realidad, sino dos cualidades de la *praxis* humana. La actitud que el hombre adopta primaria e inmediatamente hacia la realidad no es la de un sujeto abstracto cognoscente, o la de una mente pensante que enfoca la realidad de un modo especulativo, sino la de un ser que actúa objetiva y prácticamente, la de un individuo histórico que despliega su actividad práctica con respecto a la naturaleza y los hombres y persigue la realización de sus fines e intereses dentro de un conjunto determinado de relaciones sociales. Así, pues, la realidad no se presenta originariamente al hombre en forma de objeto de intuición, de análisis y comprensión teórica —cuyo polo complementario y opuesto sea precisamente el sujeto abstracto cognoscente que existe fuera del mundo y aislado de él—; se presenta como el campo en que se ejerce su actividad práctico-sensible, y sobre cuya base surge la intuición práctica inmediata de la realidad. En la relación práctico-utilitaria con las cosas, en la cual la realidad se manifiesta como un mundo de medios, fines, instrumentos, exigencias y esfuerzos para satisfacerla, el individuo "en situación" se crea sus propias representaciones

de las cosas y elabora todo un sistema correlativo de conceptos con el que capta y fija el aspecto fenoménico de la realidad. (Kosik, 1998) Figura No. 2

Figura No. 2. Dimensiones de análisis a partir de la Totalidad, entre Tecnologías de la Información y la Comunicación, Normas de Calidad, Capacitación y Aspectos Fiscales y como eje de análisis la Microempresa.



Fuente: Elaboración propia en función al modelo de Páramo

Tomando como fundamento tanto al Proceso de Reproducción Social como al acto económico y demás literatura consultada, se acota que en el diseño, producción y distribución de los satisfactores un factor determinante es el “cómo se hacen” considerado como el “know how”. En este sentido, el empresario intentará ofertar un producto o servicio “de calidad” que satisfaga a sus clientes por lo que toman relevancia **las Normas de Calidad**. Dentro del “cómo se hacen” va implícito el

“con qué se hacen”, en la parte instrumental de los procesos se resaltan a **las Tecnologías de Información y Comunicación** inmersas en esos productos y servicios a fin de optimizar los tiempos y recursos, tanto Materiales como Humanos. En el aprovechamiento de materiales y disminución de mermas así como en el diseño y producción eficientes, se consideran incorporados los conocimientos, habilidades y las aptitudes de las personas, sobre todo las que se relacionan de manera más directa con el contacto al cliente por lo que se pone en relieve a **la capacitación**. Al tener como fuente del marco legal al Derecho Romano, el aspecto tributario toma gran importancia, ya que aunado a esto, es y ha sido una queja constante del sector empresarial pues en su ignorancia puede provocar hasta el cierre de las Unidades Productivas considerando que los Aspectos fiscales son también un factor que influye directamente en la operatividad empresarial.

Este modelo heurístico está basado en el concepto de la Totalidad de Hugo Zemelman. Representa los elementos considerados en la construcción del Objeto de Estudio, es decir, de una manera descriptiva se observa el ámbito de la investigación el cual es en el Sector Comercial, tomando en cuenta las Dimensiones de Análisis asociadas con los Procesos Comerciales, la Evaluación de los Procesos y la Construcción de los Indicadores. El objeto empírico está determinado por las Microempresas y desde el ángulo de observación se establece gráficamente el punto de convergencia de las dimensiones de análisis que es nuestro objeto de estudio el cual es el Desempeño organizacional. Los contextos en los que interactúa o puede interactuar este Objeto de Estudio son en lo Local, Regional, Nacional e Internacional.

Ahora bien, las dimensiones mencionadas requieren de un medio de cultivo para desarrollarse, que es donde, en esta investigación se apuntan retomando en el “Cómo se hace” a la variable de **los Procesos**. Esta variable considera a las actividades que se desarrollan de manera cotidiana. En el ámbito empresarial no es suficiente realizar las actividades pues para saber qué tan bien o qué tan mal

se están haciendo es necesario contar con referentes que nos permitan la **Evaluación de procesos**, y para eliminar la subjetividad de la evaluación contando con estándares que permitan medir con exactitud considerando en su analizar **los indicadores** que se utilizan para la evaluación .

De acuerdo a la dimensión empírica, se puede observar que las dimensiones teóricas tienen un campo de aplicación, siendo estas “Las Tecnologías de la Información y la Comunicación”, “Las Normas de Calidad”, “La Capacitación y Los Aspectos Fiscales”, siendo convergentes la mayoría de las veces como un elemento de impulso al Desarrollo.

Con el planteamiento anterior se pretende establecer la relación entre el sujeto que en este caso son los empresarios y el objeto que a su vez se conforma por el desempeño organizacional (ver el mapa conceptual del anexo No. 1).

## **CONSTRUCTO.**

Los conceptos son bloques de construcción básicos de la investigación científica. Son creaciones de la mente humana que se utilizan en la clasificación y comunicación de la esencia de una serie de observaciones. Los conceptos se definen como ideas abstractas generalizadas de hechos particulares. Sin conceptos, no puede haber teoría.

Los constructos son tipos de conceptos específicos que existen a niveles de abstracción más elevados y se inventan para un propósito teórico especial. En general, los constructos no están ligados directamente a las observaciones. Más bien, son inferidos por un método indirecto. (Davis, 2001, pág. 28)

Los métodos cualitativos permiten permanecer próximos al mundo empírico. Están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice o hace. Observando a las personas en su vida cotidiana,

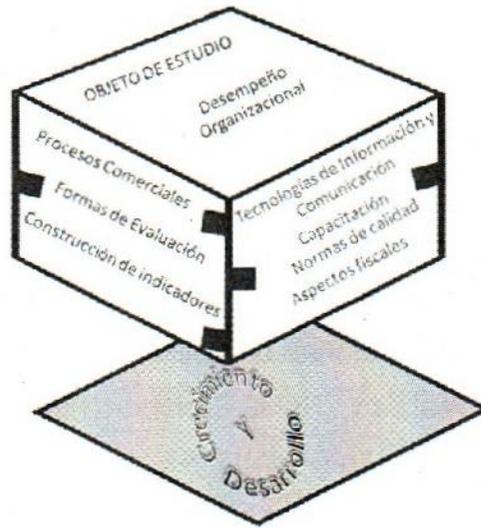
escuchándolas hablar sobre lo que tienen en su mente, y viendo los documentos que producen, la investigación cualitativa obtiene un conocimiento de la vida social, no filtrando por conceptos, definiciones operacionales ni escalas clasificatorias. (Alvarez-Gayou Jurgenson, 2006, pág. 26).

La concepción de la realidad social es, pues, distinta, debido a la presencia de ideologías que representan intereses de clase, no obstante que la realidad es la misma. Esto va a tener repercusiones en la investigación concreta, es decir, en la forma de acercarnos a la realidad. (Rojas Soriano, 1999, pág. 56).

Un concepto es una palabra que expresa una abstracción formada por la generalización de elementos particulares. Un esquema conceptual es un conjunto de conceptos interrelacionados por proposiciones hipotéticas y teóricas. Un Constructo es un concepto con el significado adicional de haber sido creado o adaptado para propósitos científicos especiales. (Kerlinger & Lee, 2002, pág. 4).

Con los planteamientos anteriores se ha podido observar una articulación entre las variables abstractas considerándolas como tal por su estructura teórica y su nivel intangible y las variables concretas, considerándolas como tal por su ámbito empírico y su contacto inmediato en la realidad. Lo anterior se muestra en la siguiente figura:

Figura No. 3 Descripción del Constructo



Fuente: Elaboración propia

Lo anterior permite proponer las siguientes interacciones:

**Interacciones**

Dimensiones	Variables	Interacciones
<b>Tecnologías de información y las comunicación</b> <b>Normas de Calidad</b> <b>Capacitación</b> <b>Aspectos Fiscales</b>	<b>Compra</b> <b>Almacenamiento</b> <b>Venta</b>	<b>Procesos comerciales</b>
	<b>Recursos Humanos</b> <b>Recursos Materiales</b> <b>Recursos Tecnológicos</b>	<b>Evaluación</b>
	<b>Desempeño</b> <b>Producto</b> <b>Proceso</b> <b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>

Fuente: Elaboración propia

## 1.2 Formulación de la preguntas de investigación

Una vez que el problema se identifica, debe pasar por un filtro que convierte la declaración general del problema en una pregunta que es posible de identificar. Si un problema específico se somete a este paso, la administración como disciplina debe considerarlo con la prioridad y valor suficientes para que se estudie formalmente mediante el proceso de investigación. (Davis, 2001, pág. 92)

Tomando como base todo lo anterior, se conforma una pregunta general e integradora que conformada de la siguiente manera:

En el fenómeno social que desarrollan las Microempresas en la Ciudad de Tapachula, Chiapas, ¿Cómo es el Desempeño de los Procesos Comerciales y cuáles son los Indicadores empleados para su evaluación bajo un enfoque de Gestión?

## 1.3 Preguntas auxiliares de investigación

La etapa final del desarrollo del problema es la selección de las preguntas a investigar.

*Sustento de la pregunta auxiliar No. 1:*

En la actualidad son muchos los empresarios mexicanos que siendo propietarios de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, buscan afanosamente el éxito, siendo pocos los que saben consolidarlas y prestigiarlas en el Mercado Nacional. Un dato sintomático del fracaso del pequeño empresario se refleja en el alto porcentaje de empresas (70%) que cierran sus puertas durante los primeros tres años de operación. (Jurado Arellano & Lizet Juárez, 2007, pág. 8). El término Proceso lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos al cliente y el termino Gestión da por

supuesta la búsqueda de objetivos de mejora y entendiéndolo como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salida” (Pérez Fernández de Velasco, 2010). De acuerdo a este planteamiento, se considera necesario identificar características de los procesos clave para poder establecer un mejor control sobre ellos, a lo cual, se percibe la idea de que los empresarios de las microempresas no los tienen plenamente identificados, entonces nos preguntamos en primera instancia:

- 1.- ¿Cuál es la caracterización de los Procesos Comerciales que las Microempresas en Tapachula realizan de manera cotidiana para determinar su nivel de desempeño?

*Sustento de la pregunta auxiliar No. 2:*

En todas las organizaciones una de las actividades que más preocupa a los directivos es la Evaluación y Control de Gestión, ya que a través de ésta se determina el grado de efectividad de la gestión administrativa y se establecen medidas para asegurar y garantizar el éxito así como para retroalimentar el Proceso Administrativo. Tan importante es el control, que algunas empresas, para obtenerlo, establecen tal cantidad de instrumentos de control que lo único que originan es complicar los procesos así como ineficiencias en las operaciones, burocratización de los sistemas, restricción en la capacidad de actuación e innovación del personal y lo que es peor: pérdida de control. Lo ideal en administración es establecer sistemas que garanticen la salvaguarda de los activos de la organización, la productividad, la optimización de los recursos, a la vez que propicien el autocontrol. Esta tarea es delicada a la vez que compleja; requiere equilibrar los grados de delegación de autoridad y responsabilidad, así como los múltiples factores que intervienen en el funcionamiento de la Organización para establecer sistemas oportunos, confiables y sencillos que aseguren la consecución de los Objetivos. (Münch, 2006).

Así pues pasaríamos al segundo plano para estructurar una segunda interrogante:

2.-¿Cuáles es la forma en la que las Microempresas de Tapachula, Chiapas evalúan el Desempeño Organizacional?

### *Sustento de la pregunta auxiliar No. 3*

Ahora bien, Lourdes Münch menciona que algunos de los errores más comunes que se presentan durante su creación y desarrollo de estas compañías, y que les han ocasionado conflictos evitando su crecimiento son: Falta de misión y visión del negocio, estructura organizacional deficiente, falta de evaluación y seguimiento. La mayoría carece de un sistema de evaluación del desempeño tanto organizacional como del personal, no se supervisa el cumplimiento de objetivos, e incluso el primero en romper las reglas, políticas o procedimientos es el mismo dueño del negocio, lo cual origina que el personal le reste importancia a esta evaluación. (Münch, 2005, pág. 51).

Estos elementos planteados nos dan la base para establecer nuestro tercer cuestionamiento:

3.- ¿Cuáles son los Indicadores de desempeño, proceso, producto y resultados que las Microempresas en Tapachula, Chiapas ocupan para medir su Desempeño Organizacional?

Se puede observar de manera gráfica la estructura de las preguntas de investigación en el anexo No. 2.

## 1.4 Objetivo General y específicos

En vista de que el Objetivo de la ciencia es describir la variedad de experiencias y actividades humanas y sociales a través de la información histórica y social y de los papeles que desempeñan en la vida humana (Kerlinger & Lee, 2002), a continuación se establecen las pretensiones de esta Investigación y que son presentadas en mapa conceptual de manera gráfica en el anexo No. 3.

### **Objetivo General:**

Conocer el Desempeño de los procesos comerciales en las Microempresas en Tapachula, Chiapas, bajo un enfoque de Gestión.

### **Objetivos Específicos:**

- 1.- Caracterizar los Procesos Comerciales que las Microempresas en Tapachula realizan de manera cotidiana para determinar su Desempeño.
- 2.- Determinar la forma en la que se evalúa el Desempeño Organizacional en las Microempresas en Tapachula, Chiapas.
- 3.- Determinar cuáles son los indicadores de desempeño, proceso, producto y resultados que las Microempresas en Tapachula ocupan para medir su Desempeño Organizacional.

## 1.5 Justificación del Estudio

La Justificación de la Investigación indica el porqué de este trabajo, exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante. La mayoría de las investigaciones se efectúan con un propósito definido, pues no se hacen simplemente por capricho de una persona, y ese propósito debe ser lo suficientemente significativo para que se justifique su

realización. También afirmaremos que, si como resultado de este trabajo hay más respuestas que se contesten de manera positiva y satisfactoria, la investigación tendrá bases más sólidas para justificar su realización. (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Realizar la presente investigación conllevó al análisis y la reflexión sobre aspectos que se encuentran en torno a la actividad económica, misma que es descrita más adelante con más detalle al igual que los elementos que la integran, de los cuales se podrían resaltar los que a continuación se mencionan:

**Diagnosis:** Nos permitirá tener un reflejo de la realidad respecto al cómo desarrollan sus actividades las microempresas. Pues diciendo metafóricamente: *“conociendo la enfermedad, ubicaremos la medicina”*

**Implicaciones Prácticas:** De acuerdo a la Secretaría de Economía, la vida de una Microempresa oscila entre los 2 a 3 años, pretendiendo hacer un análisis de los factores que intervienen en este fenómeno.

**Valor teórico:** El vacío de conocimiento se vierte sobre dos ejes, el primero que es sobre las Microempresas que en la mayor parte de la literatura quedan al margen de las Pequeñas y Medianas Empresas, el segundo versa sobre la Gestión que es considerada en mayor medida como un elemento procedimental más que disciplinario.

**Utilidad metodológica:** Se pretende determinar un método de cómo abordar de manera específica estudios a nivel de Microempresas que cuentan con procesos y necesidades sui generis.

Es de dominio general que las investigaciones se originan por ideas, sin importar qué tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir. Para iniciar una investigación siempre se necesita una idea; todavía no se conoce el sustituto de una buena idea. Las ideas constituyen el primer

acercamiento a la realidad objetiva que habrá de investigarse (desde la perspectiva Cuantitativa), o la realidad subjetiva (desde la perspectiva Cualitativa) (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

También se propone que la investigación científica parte de un supuesto metodológico, que se sustenta en el diseño de un proyecto de investigación y tiene como eje central, la presencia de un objeto de estudio; mismo que es dinamizado por una diversidad de elementos problematizadores tanto endógenos como exógenos.<sup>3</sup> El objeto de estudio entendido como la categoría central de la investigación, no se identifica por los intereses espontáneos de quien investiga. Su construcción corresponde a la existencia de un problema concreto y objetivo (Rincón Ramírez, 2000, págs. 72-73)

México tiene un sistema capitalista en el que las empresas formales Micro, Pequeña y Mediana son una parte fundamental. Dada la complejidad de dicho sistema, caracterizado principalmente por una fuerte competencia entre empresas que se agudiza con la reciente creación de las informales, y con la apertura comercial a sistemas de otras naciones, es importante que el empresario mexicano conozca el sistema integral operativo de su organización, micro, pequeña o mediana; además que descubra, mediante su análisis periódico, las deficiencias que presenta, ecuación que le permitirá a actuar con oportunidad para lograr sus objetivos y trascender en el Mercado.

La razón de ser de la empresa es satisfacer las necesidades de las personas y/o de otras Instituciones Sociales. Para ello utiliza, en el tiempo y en el espacio, un conjunto de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos que le permiten producir Bienes y/o Servicios. El uso de dichos recursos, por ser escasos, debe hacerse con eficiencia, es decir, productivamente, y en el proceso de su

---

<sup>3</sup> Se concibe a los elementos endógenos como los factores internos al objeto de estudio que le afectan de manera directa y que están relacionados por la situación problemática del propio objeto de estudio. Los elementos exógenos son todos aquellos factores que sin estar vinculado con el objeto de estudio lo afectan indirectamente.

transformación en bienes y servicios que debe actuar con eficacia para lograr los objetivos que el empresario se propone.

Se considera que un sistema es un conjunto de dos o más variables o elementos interrelacionados de cualquier especie que ordenadamente contribuyen a determinado objeto, la forma operativa en que actúan los sistemas de la Empresa, deben derivar tanto en su creciente Productividad como en el logro de las metas deseadas. En la práctica, algunas empresas operan formalmente como resultado consiguiente de quienes ejecutan los Sistemas Operativos, mientras que en otras operan en forma limitada por el desconocimiento de las personas que los desarrollan.

En la Estructura de organización de la Empresa, los Sistemas antes indicados se asignan, o los asumen personas que tienen un determinado puesto. En la medida en que la empresa crece, la división del trabajo tiende a la especialización y se aprecia con mayor claridad a la persona que tiene un determinado puesto, y que es la responsable de la operación de uno o varios de los sistemas antes referidos. En la medida en que cada una de las personas responsables del desarrollo de los sistemas lo hará con eficiencia (productividad) y con eficacia (logro de resultados), contribuirá con los objetivos de la empresa.

Las organizaciones denominadas Instituciones, Organismos o Empresas, sean del Sector Público o Privado (tengan un carácter lucrativo o no), se crean para satisfacer necesidades. Su razón de existir debe ser lograr el bienestar de la colectividad, entendiendo este como el equilibrio entre expectativas y realizaciones de sus integrantes, personas físicas y morales, al poner a su disposición bienes y servicios para satisfacer sus necesidades, es decir, lograr la homeostasis colectiva o social. No se justifica la existencia de dichas Organizaciones sino tienen como fin la satisfacción de las necesidades de Personas Físicas y Morales. Por ello, es importante el estudio que las instituciones deben hacer acerca de la necesidad o las necesidades específicas que les corresponde o desean satisfacer.

Las necesidades que son atendidas mediante las Organizaciones Sociales antes referidas, al poner a disposición de los demandantes diversos satisfactores e intercambiarlos en actos de compra-venta, son las consideradas de interés.

La necesidad humana es un estado que afecta a las personas por la ausencia de satisfactores que repercuten en su bienestar; es todo aquello que les es imposible sustraerse, faltar o resistir; es la carencia que tienen las personas de las cosas que son necesarias para conservar su vida (incluso para preservar su especie). Es la ruptura del equilibrio en las personas que significa su bienestar.

Las personas nacen, crecen, se reproducen y mueren en compañía permanente de necesidades. Todas las personas advierten necesidades, algunas con mayor grado que otras, su percepción depende de la edad, lugar de residencia, o tránsito, incluso de la hora del día y del clima. Mientras que algunas necesidades pueden permanecer constantes, otras pueden desaparecer; varían con la experiencia, cultura y medio que rodea a la persona. Algunas se satisfacen, pero enseguida esas mismas pueden regresar y presentarse con mayor intensidad. Varias necesidades pueden surgir al mismo tiempo, por lo que cuando esto ocurre compiten entre sí.

Una clasificación propuesta por (Rebollo Lozano, 2005, págs. 16-17) de las necesidades es la siguiente es:

- A). Presentes y futuras: en ellas conviene advertir cuando una se experimenta con más fuerza que la otra (por ejemplo, la de estar ahora o prepararse para la vejez). Aquí cada individuo de acuerdo con su visión representada en sufrimientos y satisfacciones futuras, así como su experiencia, inteligencia y carácter decidiera emplear los recursos disponibles para satisfacer necesidades presentes o ya sea que los reserva para utilizarlos posteriormente.

- B). Atractivas y repulsivas: se refiere al desequilibrio que se presenta en las personas por falta o exceso. Cuando se tiene hambre, afecta la persona por falta de alimento o agua, si el individuo come demasiado o se sumergen agua y bebe sin quererlo, tiende a rechazar o expeler lo que le esté afectando.
- C). Físicas y Psíquicas: las primeras necesidades se generan por la ruptura del equilibrio fisiológico, como la sed, el hambre y la vivienda. La segundas son más difíciles de definir, como las intelectuales (la de conocer), las estéticas (apetencia de las emociones que produce belleza) y las morales (como las necesidades de cariño y justicia).

Dada la dificultad para distinguir y clasificar en ocasiones a una de otra necesidad, Francisco Zamora, citado en (Rebollo Lozano, 2005), indica que las necesidades psíquicas no ocupa un espacio real y no pueden ser percibidas por los sentidos y por varias personas a la vez. Indica que este criterio permite recibir que una necesidad es física y cuando su satisfacción depende de un medio de la naturaleza física, mientras que una necesidad psíquica se satisface con medios tomados del mundo de lo psíquico del individuo que la experimenta.

De la misma forma, destaca tres características de las necesidades que por su importancia se enuncian:

- Calidad: conjunto de peculiaridades de cada necesidad que la hace diferente de las demás. Así se pueden distinguir necesidades como el hambre, la sed, el respirar.
- Cantidad: indica el modo de ser de la necesidad y determinar la cuantía que se requiere para satisfacerla. La función del apetito de la persona cuando ingiere una cantidad mayor o menor de alimento.
- Intensidad: cuando para satisfacer una necesidad se opone alguna dificultad, se toma conciencia de su intensidad. A medida que aumenta la

escasez de los satisfactores, en la persona a aumentar la intensidad de sus necesidades.

A estas características se les puede agregar una cuarta a la que se puede denominar variedad. Esta característica es la que determina la amplitud de satisfactores del mismo tipo que se requiere para satisfacer necesidades. Así se puede expresar que la persona para satisfacer su necesidad de alimentarse, lo hará mediante una variedad de alimentos y bebidas, o que para vestirse lo hará mediante una determinada variedad de prendas de la misma categoría. (Rebollo Lozano, 2005, págs. 7-17)

Se hace necesario analizar los elementos teóricos sobre las MiPyMes desde la perspectiva de diversos autores que opinan sobre su problemática, permanencia en el mercado así como diversos análisis respecto a sus actividades cotidianas.

Existen diferentes modelos de asociación que los empresarios pueden elegir de acuerdo a las necesidades específicas de sus negocios, modelos de asociación que permiten a los empresarios conservar intacta la identidad y la operación de sus propias empresas. Por lo tanto hay que tener claras cuáles son esas necesidades intentando describirlas mediante esta investigación.

En sentido amplio, la mayoría de las empresas son por sí solas incapaces de producir sus insumos, transformarlos, distribuirlos y venderlos. Esta incapacidad de las empresas para realizar todo el proceso, es la que las conduce a relacionarse con otras empresas, creando eslabones que se unen al igual que una cadena, de ahí el nombre de cadenas productivas. (Jurado Arellano, 2007, pág. 7).

Esta percepción es coincidente con el Proceso de Reproducción Social (Pacheco Espejel & Cruz Estrada, 2005) cada una de las etapas o procesos son o pueden ser atendidos por diferentes microempresas y haciendo un acotación se pueden referir a los productos agropecuarios, para los cuales, el final de un proceso

representa el inicio del siguiente eslabonando, muchas veces de manera involuntaria, una cadena productiva.

De lo anterior, se infiere entonces que las empresas, por grandes que éstas sean, regularmente requieren productos que otras empresas de distintos tamaños producen. Como toda forma de asociación, las cadenas productivas pueden ser o no formales. La cadena formal es aquella que surge de un contrato o de una sociedad que se formaliza por escrito y de manera protocolaria. De manera distinta, la cadena informal refiere la relación entre dos o más empresas, que realizan actividades conjuntas sin que haya de por medio un instrumento legal.

Lo anterior se manifiesta muy seguido en la operación cotidiana de las microempresas, pues al distribuir diferentes tipos de productos y marcas, siempre estarán a expensas del Desempeño Organizacional de sus proveedores.

A las Uniones Productivas también se les conoce como Redes (Jurado Arellano, 2007, pág. 18). Las Redes son Uniones que se producen para que todos sus integrantes obtengan beneficios. Se puede formar entre trabajadores independientes, al igual que lo pueden hacer las empresas entre sí.

Las empresas pueden ser partícipes de programas específicos bajo contrato por servicios, así como, mediante el pago de cuotas, participar en Ferias, Exposiciones, Campañas Publicitarias, Cursos de Capacitación o Asistencia Técnica.

Las PYMES constituyen una alternativa de Desarrollo Económico y Social por su alta contribución a la generación de empleo; diversifican la oferta de bienes y servicios; contribuyen a un mejor equilibrio en la distribución del ingreso y al logro de mayores índices de competitividad al ser parte de las Cadenas Productivas.

Estas pequeñas Unidades Productivas, Comerciales y de Servicio, ante las modificaciones de la última década, requieren con urgencia realizar cambios estructurales, de gestión, de actitud en sus propietarios, colaboradores y principalmente en sistemas que les permitan mantenerse y crecer en un alto grado de competitividad. (Ángeles Hernández, 2007).

Por ello es necesario evitar que este tipo de organizaciones fracasen, lo cual puede ser mediante una adecuada Administración y Gestión que logre una operación eficiente.

Uno de los aspectos preocupantes es el impacto que los Sistemas de Información tienen en las Pequeñas y Medianas Empresas, ya que en nuestro país y de manera remarcada en el Municipio de Tapachula, no han podido aprovechar el potencial que ofrecen.

Es evidente que existe una relación muy estrecha entre los Sistemas de Información y el conocimiento que existe en toda organización, y es razonable al menos tratar de imaginar el cómo se comporta una de la otra.

La creciente globalización e integración de los mercados y el cambio tecnológico caracterizan a los negocios de hoy por: competencia global, complejas fuerzas sociales, innovaciones y cambios tecnológicos, por lo que las empresas requieren de grandes cambios para mantener e incrementar la satisfacción de los clientes, la participación de mercado e incrementar las utilidades.

Estos procesos exigen que se tomen en cuenta nuevos Modelos al momento de desarrollar una estrategia empresarial; cursos de acción y aplicación de los recursos de la empresa con el propósito de alcanzar los objetivos determinados, que provoquen resultados positivos.

Todo esto está exigiendo a las empresas a entender mejor sus paradigmas comerciales, poder formular estrategias coherentes y lograr ser exitosas frente a dichos procesos, a través de un impulsor de la economía mundial, que representa las condiciones del mercado que determinan el potencial y la necesidad de competir con una estrategia global.

Y por último en el Tercer elemento se retoman algunas bases para la Gestión de procesos considerando éstos como las actividades principales que desarrollan las microempresas de manera cotidiana como son la compra de productos, su almacenamiento, su punto de venta, etc.

En la mayoría de las PyMes, dueños y colaboradores están enfocados en la operación diaria y rara vez planifican el futuro. A veces no se tiene la preparación o el tiempo necesarios, pero generalmente no se percibe el valor de disponer de un plan de acción y por ello no se asignan los recursos requeridos para elaborarlo. Muchos empresarios atribuyen su falta de planeación a que los métodos destinados a tal fin son complicados y demandan demasiado tiempo. Las Organizaciones son sistemas complejos. La dificultad de administrarlas aumenta porque, además, existen importantes fuentes de variabilidad internas y externas, entre las que se pueden mencionar la demanda, proveedores, competidores y factores económicos. (Debernardo & Hurtado Hernández, 2010, págs. 25-26).

Para conformar una buena estructura y poder tomar una buena decisión es necesario identificar primero qué está impidiendo a la empresa incrementar las ventas. Los elementos limitantes pueden ser:

- **Abastecimiento:** Que no exista suficiente materia prima o productos terminados para satisfacer mayor volumen de venta.
- **Capacidad:** Que no exista en algún recurso suficiente tiempo disponible como para atender el incremento de la demanda.

- **Capital de trabajo:** Que no se encuentre con suficientes fondos como para soportar el incremento de inventarios y cuentas por cobrar.
- **Comercial:** Si ninguno de los elementos anteriores es limitante, entonces hay un problema de tamaño de mercado o bien la oferta comercial no es la adecuada.

Ante dichas situaciones se tendrá que recurrir a un análisis situacional de la Organización.

El que una Organización se muestre receptiva a la introducción de un proceso de evaluación, y en ese caso si un planteamiento determinado resultará aceptable, dependerá de su cultura. La intensa interrelación existente entre las creencias, los valores y las normas, que a menudo es inconsistente, actúa como un semáforo para los procesos de evaluación.

La Cultura de una Organización indica hasta qué punto será aceptado o rechazado determinado planteamiento de la evaluación del rendimiento. Puede haber buenas razones para introducir una propuesta que intenta modificar las creencias y valores en que se basa la cultura, pero nunca habría que cometer la temeridad de introducir un sistema sin antes haber tomado en consideración la cultura existente. Lo más sensato es prepararse para ello y encontrar maneras de contrarrestar el "conservadurismo dinámico" que puede desencadenarse si hay un intento de introducir un proceso que no se considera apropiado para la cultura previa. (Havard, 2001, pág. 63).

Algunos aspectos relevantes sobre los indicadores son precisados desde la perspectiva del Modelo de Gestión:

- Que proporcionen información estructurada para la consecución de los objetivos de empresa. Que midan algo realmente importante.

- Coherente con las claves del negocio y con lo que en cada momento se quiere conseguir.  
Para ello, debe haber una buena comunicación sobre prioridades y objetivos.
- Identificables, medibles e interpretables con facilidad, para que las decisiones tomadas sean fiables. Que las personas concernidas comprendan qué se va a medir y para qué. Minimizar la discrecionalidad en su posterior interpretación.
- Aceptados por los responsables de proceso. Generar su compromiso y motivación.
- Para su acertada interpretación, debería referirse cada indicador a algo (convertirlo en un ratio) que nos permita captar relaciones importantes. Comparar con datos históricos, objetivos, competidores, etc.
- Desencadenar la mejora. Si no fuera así, quizás se trataría de un indicador prescindible.
- Y, evidentemente, vinculado a la estrategia y a los objetivos de la empresa. El indicador debe reflejar siempre las prioridades de la empresa.

Se retoma un pensamiento de Albert Einstein "No todo lo importante puede medirse con facilidad y No todo lo que puede Medirse fácilmente es importante". (Pérez Fernández de Velasco, 2010, págs. 184-186).

El diseño de Procesos consiste en definir una secuencia de actividades que deben desarrollarse para obtener el producto o servicio que se diseñó. Para ello es útil apoyarse en la gran cantidad de herramientas gráficas que emplean símbolos. Entre ellos resaltan los de las Normas ASME, ANSI y otros más.

El uso de las herramientas gráficas es poco común, lo que en ocasiones al tratar de delimitar funciones respecto a las áreas, se vuelve una actividad compleja. La reiterada aplicación de estos recursos proporciona grandes beneficios a los usuarios en el mediano o corto plazo.

Los planteamientos realizados parecieran estar permeados de la esencia de un planteamiento retórico pero la pretensión de esta investigación es lograr describir la realidad de acuerdo a las percepciones que tienen los actores involucrados, escudriñando en las entrañas de esa realidad que cotidianamente viven, rescatando los elementos que permitan fundamentar el constructo y que partir de este eje se pueda tomar un rumbo claro en el establecimiento de alternativas de solución más utilitarias, por lo que queda de manifiesto que es sumamente importante identificar las actividades que de manera cotidiana se van desarrollando y disgregarlas en grupos o módulos que se denominarán procesos para el análisis correspondiente.

### **1.6 Limitantes de la Investigación.**

Como limitantes de esta investigación se pudieron observar:

#### **Tipo bibliográficas:**

Si vemos, aún cuando se cuenta con el acceso a bibliotecas digitales se han podido observar algunos rasgos limitativos con respecto al acceso a información práctica o empírica. La mayoría de las consultas quedan a nivel teórico sin haber incursionado en la realidad de las microempresas, es decir tienen una carga bastante fuerte de teoría y pocos informes de campo en el entorno de las microempresas y sobre todo de Tapachula, salvo las investigaciones citadas en este trabajo que aún así se reducen a 3.

#### **De tiempo:**

Una de las características que describe a las microempresas es su vida o ciclo de permanencia el cual oscila entre los dos y los tres años.

Entonces, el riesgo del cierre de la microempresa considerados como sujetos de estudio será latente.

La duración de este doctorado es de dos años considerando una limitante el que la investigación no culmine en ese tiempo.

### **De recursos:**

En este aspecto la limitante preponderante es contar con el apoyo de personas para la aplicación de las encuestas dándose en ocasiones cierto desinterés en el levantamiento de información que en un momento dado podría sesgar la información recabada. Aunado a esto, al momento de la aplicación se podrán encontrar hallazgos que por esa posible falta de interés no sean observados.

### **Metodológicas:**

Que en el desarrollo de la investigación surjan nuevas propuestas metodológicas que reorienten esta investigación.

### **Psicológicas:**

Una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los sujetos con los cambios propuestos, hasta cuando tienen oportunidades de participar. La necesidad al cambio proviene de fuentes diversas:

Las personas tendemos a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a nuestro punto de vista del mundo. Una vez establecida una comprensión de la realidad, nos resisten a cambiarla. Las personas nos resistiremos a los posibles impactos del cambio sobre nuestras vidas.

El dogmatismo es la rigidez de las creencias de una persona. La gente muy dogmática posee un pensamiento cerrado y se resistirá con mayor probabilidad al cambio que una persona menos dogmática.

Lo anterior se verá reflejado en la disposición que los empresarios participantes tengan al momento de realizar los levantamientos de información así como del personal de la misma respecto a la veracidad de dicha información.

## Capítulo II. Marco Teórico de la Investigación

Las teorías intentan explicar regularidades expresadas en forma de leyes, así como proporcionar una comprensión más profunda de los fenómenos. Se presume que los fenómenos están gobernados por leyes teóricas, por medio de las cuales las teorías explican uniformidades empíricas ya descubiertas, y predecir nuevas regularidades similares, por lo tanto se ha de interpretar que la Teoría y la Empírea se retroalimentan.

Los marcos constructivistas comparten con los interpretativos su interés por la experiencia humana y la manera como los actores la viven, sólo que subrayan el hecho de que la verdad objetiva resulta de la perspectiva. El conocimiento y la verdad son creados por la mente, y no descubiertos por ella. (Alvarez-Gayou Jurgenson, 2006, pág. 43).

De acuerdo a lo anterior, se retoman las posturas teóricas de diversos autores relativos a las dimensiones y Objeto de Estudio y que a continuación se detallan.

### **2.1 Antecedentes y conceptualización de las Ciencias Administrativas.**

La Ciencia Administrativa es la disciplina que adapta el método científico de resolver problemas a la toma de decisiones de los ejecutivos para alcanzar la meta de "hacer lo mejor que se pueda con lo que se tiene", abarcando lo siguiente:

- Analizar y construir modelos matemáticos de complejas situaciones financieras.
- Resolver y/o refinar modelos matemáticos, por lo general mediante el empleo de hojas de cálculo y otros programas para conocer a fondo cualquier situación de un negocio.
- Comunicar y poner en práctica los conocimientos y recomendaciones resultantes basadas en estos modelos.

## **Ciencia Administrativa y Negocios.**

Toda empresa tiene un objetivo que desea alcanzar. Las empresas que operan con fines de lucro ofrecen productos o servicios a sus clientes para obtener utilidades para sus Propietarios o Accionistas. Una organización No Lucrativa, por ejemplo un Hospital, puede ofrecer servicio a sus pacientes con un costo mínimo. El objetivo indicado por las Dependencias Gubernamentales es prestar un buen servicio al público.

En general, la meta de Organizaciones Lucrativas o No Lucrativas consiste en optimizar el uso de recursos disponibles, dadas todas las restricciones internas y externas que las afectan. El éxito se mide por lo general por la buena utilización de sus recursos, por lo cual toda Organización siempre está en busca de formas de operar de manera más eficiente y en caso de empresas que buscan beneficios monetarios, deben ser más rentables; en otras palabras, las organizaciones desean "hacer lo mejor que se pueda con lo que tiene". Éste es el entorno en que opera la Ciencia Administrativa.

### **El método de la Ciencia Administrativa.**

La Ciencia Administrativa moderna emergió de aplicaciones exitosas de Método Científico para resolver problemas de operaciones militares durante la Segunda Guerra Mundial. En consecuencia, en su origen se le llamó "Investigación Operacional". Después de la guerra, a medida que este método encontró aplicación en las fuerzas armadas, el gobierno y la industria, el término se acortó para quedar en: "Investigación de Operaciones" (OR, "Operations Research", por sus siglas en inglés). Dado que los Gerentes de empresas empezaron a usar métodos de investigación de operaciones para ayudarse en la toma de decisiones, apareció el término "Ciencia Administrativa" (MS, "Management Science" por sus siglas en inglés). Hoy en día existe poca diferencia entre tales términos y se emplean indistintamente en la literatura.

Philip McCord Morse, quien estableció el grupo pionero de investigación de operaciones de la Armada de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, así como George Kimball, quien fuera jefe de la sección de investigación de este grupo en Washington, lo definieron en el primer libro publicado en este campo en 1951 como “un Método Científico de dar a departamentos ejecutivos una base cuantitativa para decisiones sobre operaciones bajo su control”. Ellos notan que, desde el principio, la experiencia apoyó a la función ejecutiva, pero era distinta de ella.

Gene Woolsey, líder en consultoría del MS/OR, lo define como “el uso de la lógica y las matemáticas en tal forma que no interfieran con el sentido común”. En su definición Woolsey introduce dos conceptos importantes: lógica y sentido común. Ambos desempeñan un papel clave en cualquier análisis MS/OR. Una buena parte de la ciencia administrativa se refiere al modelado matemático y la creación o aplicación de técnicas cuantitativas de solución. Algunos de los modelos pueden ser bastantes complejos, al igual que algunas técnicas de solución. Cuando la Ciencia Administrativa se utiliza en la realidad, debe, como dice Woolsey con franqueza, “parecer, sentirse y saber a sentido común”.

En vista que el MS/OR tuvo sus raíces en aplicaciones militares durante la Segunda Guerra Mundial, podría ser útil examinar la definición oficial de los militares y, de acuerdo con el panfleto 600-3 del U.S. Army, el MS/OR comprende:

El uso de Técnicas como inferencia estadística y teoría de decisiones, programación matemática, modelos probabilísticos, ciencia de computación y redes (para resolver complejos problemas operacionales y estratégicos).

Aun cuando esta definición es más específica acerca de los métodos empleados en el MS/OR, de nuevo destaca la finalidad de toma de decisiones en el campo.

## Breve historia de la Ciencia Administrativa.

Hacer lo mejor que sea posible con los recursos de que se disponga es un viejo problema. Fue hasta finales del siglo XIX que tomaron forma los rudimentos del Método Cuantitativo de la época moderna para la toma de decisiones.

Si bien una buena parte de la investigación inicial realizada en Ciencias Administrativas se concentró en la creación de herramientas necesarias para resolver problemas complejos en la toma de decisiones, últimamente la meta esencial se ha fijado en la creación de modelos y sistemas para diversos campos de acción pudiendo resaltar:

- Comercio electrónico
- Servicio de salud
- Administración de cadena de abastecimiento
- Calentamiento mundial
- Telecomunicaciones
- Banca
- Manufactura flexible
- Redes neuronales
- Economía Internacional
- Sistemas de transporte
- Impacto ambiental
- Robótica

En la actualidad, las hojas de cálculo se han convertido en necesidades básicas en la mayor parte de las Organizaciones pues su uso es parte esencial de gran cantidad de modelos basados en ciencias administrativas y, en consecuencia, es posible que innumerables personas que nunca hayan oído el término Ciencia Administrativa utilicen ahora de manera rutinaria estos modelos en sus negocios.

La Ciencia Administrativa sigue siendo un punto de apoyo de gran importancia en Organizaciones grandes. Esta disciplina ha resultado exitosa en el mejoramiento de operaciones corporativas. Oficinas municipales, Estatales y Federales emprenden habitualmente diversos proyectos y para ello se apoyan en el método de las ciencias administrativas. Las encuestas que se publican en prestigiosos

periódicos y revistas, como Money y Los Ángeles Times, de manera consistente han clasificado a la Ciencia Administrativa como una de las actividades de más rápido crecimiento en la actualidad.

Algunos perfeccionamientos importantes en ciencias administrativas durante el siglo XX fueron:

Cuadro No. 1 Cronología de Ciencias Administrativas

Cronología de Ciencias Administrativas	
1890	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frederick Taylor inventa el campo de la "Ciencia Administrativa" al aplicar el método científico para mejorar operaciones en un problema de producción. (Ingeniería Industrial).</li> </ul>
1900	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henry Gantt inventa una tabla de control para minimizar tiempos de terminación de trabajos a máquina. (programación de proyectos).</li> <li>• Andrew A. Markov estudia cómo cambian los sistemas con el tiempo. (Procesos Markov)</li> <li>• Se crea el método general de tareas. (Redes).</li> </ul>
1910	<ul style="list-style-type: none"> <li>• F.W. Harris inventa métodos para determinar la cantidad óptima de inventarios para hacer pedidos. (Teoría de Inventarios).</li> <li>• E.K. Erlang inventa una fórmula para determinar el promedio de tiempo de espera para quien llama por teléfono. (Teoría de Colas de Espera).</li> </ul>
1920	<ul style="list-style-type: none"> <li>• William Shewhart introduce el concepto de tablas de control.</li> <li>• H. Dodge y H. Roming inventan la técnica de muestreo de aceptación (Control de Calidad).</li> </ul>
1930	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jon Von Neuman y Oscar Morgenstern idean estrategias para evaluar situaciones competitivas. (Teoría de Juegos).</li> </ul>
1940	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La segunda Guerra Mundial produce el ímpetu para la aplicación de modelos matemáticos para resolver problemas militares.</li> <li>• George Dantzig inventa el método simplex para resolver problemas</li> </ul>

	<p>con un objetivo lineal y restricciones lineales. (programación lineal).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inventa la primera computadora electrónica.</li> </ul>
1959	<ul style="list-style-type: none"> <li>• H. Kuhn y A.W., Tucker determinan las condiciones requeridas de optimización para problemas con estructura no lineal. (programación no lineal).</li> <li>• Ralph Gomory perfecciona un procedimiento de solución de problemas que requieren que algunas variables sean de valores enteros. (Programación de enteros).</li> <li>• Se desarrollan los sistemas PERT y CPM (Programación de proyectos).</li> <li>• Se establece la sociedad de Investigación de Operaciones de Estados Unidos (ORSA) y el Instituto de ciencias Administrativas (TIMS), dos sociedades profesionales dedicadas a problemas de ciencias administrativas.</li> <li>• Richard Bellman crea una metodología para resolver problemas de decisiones de etapas múltiples. (programación dinámica).</li> </ul>
1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>• John D.C. Little demuestra una relación teórica entre el promedio de la longitud de una fila de espera y el promedio de tiempo que un cliente pasa en ella. (Teoría de Colas de Espera)</li> <li>• Se perfeccionan los lenguajes especializados de simulación, por ejemplo el SIMSCRIPT y el GPSS. (Simulación).</li> </ul>
1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se perfecciona la microcomputadora.</li> </ul>
1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Narendra Karmakar inventa un procedimiento para resolver problemas de programación lineal a gran escala (Programación Lineal).</li> </ul>
1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los paquetes de hojas de cálculo empiezan a desempeñar un papel importante en modelar y resolver modelos de ciencias administrativas.</li> <li>• Las sociedades TIMS y ORSA se unen para formar el Instituto de Investigaciones de Operaciones y Ciencias Administrativas</li> </ul>

(INFORMS).
------------

Fuente: (Lawrence & Pasternack, 2004)

Al iniciar siglo XXI hay una abrumadora evidencia de que las principales organizaciones están en busca de personas, en todas las disciplinas, que tengan gran capacidad en los campos cuantitativos, computacionales y de comunicaciones. La Ciencia Administrativa, con su énfasis en todos estos campos de acción y su aplicación directa a problemas de optimización y eficiencia, es reconocida como un elemento importante en una educación financiera bien redondeada.

## La Organización

En todas las Organizaciones una de las actividades que más preocupa a los directivos es la evaluación y control de gestión, ya que a través de ésta se determina el grado de efectividad de la gestión administrativa y se establecen medidas para asegurar y garantizar el éxito así como para retroalimentar el proceso administrativo (Münch, 2006). El ser humano se encuentra inmerso en las Organizaciones y un atributo de éste es la territorialidad por lo que hay que considerar explorar las conductas territoriales como reacciones socialmente aprendidas que nos ayuda a ver la función de los grupos en la adquisición y protección del territorio. Este aspecto del grupo es importante para comprender las conductas territoriales en las empresas. (Simmons, 1998). Este fenómeno se observa en las Microempresas cuando tiene las características de ser un dueño autoritario y además de ser empresa familiar.

El pensamiento lineal consiste en tener una visión de túnel; se mira hacia delante y los únicos resultados que pueden verse son los resultados que se desean ver. El administrador, urgido por actuar sobre un problema, con frecuencia mira directamente hacia delante, conforme actúa para resolver el problema. No

obstante, una de las dificultades del pensamiento lineal es que lo que se ve puede no ser exactamente lo que se obtenga. En Administración, el pensamiento lineal implica considerar supuestos como los siguientes: Existe un problema, tiene una sola causa, requiere una sola acción, la solución puede ser evaluada en su totalidad en términos de su impacto sobre el problema y la solución se mantendrá. El pensamiento de sistemas consiste en visualizar a las Organizaciones como un todo dinámico y orgánico, muestra cómo el administrador interviene en un sistema de partes y procesos interrelacionados. Una de sus premisas dice: se puede evaluar la solución identificando y evaluando la mezcla de los efectos que se pretenden y los que no se pretenden. La obtención de datos sobre todos los aspectos del funcionamiento de la empresa y el análisis de estos datos, aplicando medidas de eficiencia, revelan los aspectos problemáticos de una empresa (Rodríguez Valencia, 2005, págs. 37-41).

### **Definición de Organización:**

En el análisis organizacional han surgido propuestas teóricas y ahora se retoman algunas de ellas: (Mayorga Sánchez & Escobar Guerra, 2011).

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" **Agustín Reyes Ponce.**

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." **Eugenio Sixto Velasco.**

"Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos" **Beckles, Carmichael y Sarchet.**

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" **Issac Guzmán V.**

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa" **Koontz & O'Donnell.**

"La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes" **Joseph L. Massie.**

## **La Empresa**

La empresa productora de bienes y/o servicios demanda a terceros la satisfacción de sus necesidades, por ello cobra importancia la intervención del Estado en la actividad económica, toda vez que es quien actualmente en la mayoría de los países, se encarga de proporcionar la infraestructura económica y social que satisface varias necesidades de las personas y empresas.

La intervención del Estado en la actividad económica es de suma importancia, ya que tiene repercusiones para el desarrollo de las naciones por tanto afecta la forma de vida de sus habitantes. El análisis de tal intervención, para identificar qué problemas se crean y solucionarlos, se hace desde diferentes puntos de vista, principalmente el económico, político y social; dentro de cada uno de éstos se debe incluir el aspecto ético. El diccionario de la Real academia de la Lengua Española define el concepto de ética como "parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre" e indica que la moral es "la que trata de la bondad o malicia de las acciones humanas.

Como la empresa es una célula, es decir, un grupo reducido de personas que funciona de modo independiente dentro del sistema económico del que forma parte, es relevante también tener un conocimiento acerca de la misma y de su sistema operativo.

Los sociólogos que estudian a la sociedad dentro de la denominada corriente del estructural funcionalismo, consideran que la explicación a los fenómenos sociales se da en términos de sistemas; entre los rasgos característicos de su investigación están los dos siguientes:

- a). Entender los fenómenos sociales en términos de su relación con un sistema, entendiéndose en general por éste al conjunto de partes (instituciones, formas de comportamiento organizado, grupos, etc.) que integran el todo social.
- b). Determinar el papel que un patrón de comportamiento observado desempeña en el mantenimiento del sistema más amplio del que forma parte.

Con lo anterior, a la empresa se le define como una colectividad organizada e identificable, formada por un grupo social estructurado con una actividad continua, e integrada por personas que desempeñan funciones recíprocas, conforme a determinados intereses, normas y principios sociales, para el logro de objetivos que les son comunes.

La empresa es una colectividad identificable, tanto por sus miembros como por personas ajenas a él. Tiene la estructura de un grupo social, donde cada integrante realiza una actividad respecto de los demás, es decir, se da una interacción regulada con relaciones de correspondencia entre los miembros de dicho grupo. En la empresa existen normas de comportamiento que se

fundamentan en costumbres que todos los miembros del grupo conocen y aceptan.

La empresa, al estar definida como grupo social tiene, por tanto, pautas de conducta que son modelos o maneras de actuar que siguen las personas dentro de la sociedad. Dichas pautas se forman por la constante repetición de comportamientos de un gran número de personas (saludo con la mano, comer con cubiertos, comprar a crédito). Esta uniformidad de obrar y pensar se produce regularmente entre una pluralidad de personas en la empresa.

Las personas que actúan en los grupos sociales tienen cada una un papel o función social, que es una combinación de pautas de conducta o comportamiento que están relacionadas y coordinadas entre sí. En la empresa todo individuo participa en diferentes grupos sociales, y en cada uno desempeña su papel o función como empresario, accionista, directivo de un nivel determinado, obrero, etcétera.

La empresa, como institución social, está definida por una estructura relativamente permanente de pautas, papeles y relaciones formales e informales entre las personas que en ella trabajan. Al considerar a la empresa como institución social, se deduce que tiene las siguientes características:

- a). Tener como fin la satisfacción de una necesidad social.
- b). Procurar una existencia permanente.
- c). Poseer una estructura.
- d). Tener una identidad propia.
- e). Poseer normas de conducta. En la empresa, las pautas de comportamiento, los papeles y las relaciones se institucionalizan (se formalizan).
- f). Poseer una cultura determinada que se manifiesta en valores de las personas que integran a la empresa, así como en sus formas de comunicarse y de actuar,

- g). Poseer elementos básicos como: valores, normas, pautas de conducta, papeles y relaciones, entre los integrantes del grupo social.

Con lo anterior se podría aseverar que la empresa es una institución social económica, integrada por un grupo de personas con determinadas pautas de conducta formales e informales, cuya finalidad es satisfacer necesidades de la sociedad mediante acciones de adquisición, producción, distribución así como intercambio de bienes y servicios. La empresa forma parte de los sistemas económico, político y social en las cuales se desenvuelve.

Aún cuando una empresa se encuentre operando de manera exitosa nunca se podrá eliminar totalmente la posibilidad de fracaso en función a los siguientes hechos:

- A). La apertura de una actividad económica de las naciones trae como consecuencia del incremento de la competencia, hecho que provoca que la empresa que no atiende esta realidad, será desplazada a corto plazo por otra que tenga mejor producto que ofrecer, o bien mejores precios y servicios a los consumidores.
- B). La tendencia de los gobiernos en países que tiene un sistema de economía mixta es reglamentario actuar efectivamente para evitar la existencia de monopolios.
- C). La empresa vendedora que se ve favorecida por alguna razón de coyuntura puede cambiar rápidamente a favor de otro vendedor.
- D). Con más insistencia, un creciente número de empresarios ha manifestado su convicción de actuar mejor preparados y con principios éticos que aseguren, no sólo el crecimiento de su empresa, sino el bienestar colectivo.

E). En México se observa un claro interés de funcionarios en todos los niveles de gobierno, para actuar combatiendo actos de corrupción.

En este planteamiento se observa una justificación para que el empresario esté interesado en conocer, cada vez con mayor detalle, hechos que le permitan auxiliarse para lograr obtener los resultados que se ha planteado en su empresa. (Rebollo Lozano, 2005, págs. 30-38).

Algunas definiciones de empresa son:

- Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela"
- Julio Garcia y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".
- Para Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".
- El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., define a la empresa como una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad".
- El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que la empresa es una "unidad de organización dedicada a

actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos".

### **2.1.1 La Competitividad Empresarial**

La actividad de los agentes económicos requiere una infraestructura que favorezca un desarrollo empresarial competitivo en los ámbitos micro, macro y global. (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011)

Esta infraestructura consta, según el autor de:

Gobiernos Federales, Estatales y Municipales. Organismos Públicos que se encargan de promover y facilitar el desarrollo de las empresas: telecomunicaciones, trámites, comercio exterior, inversiones extranjeras, política fiscal, seguridad jurídica, financiamiento, registro de la propiedad industrial, marcas, patentes, marco normativo ágil, promoción del país, aspectos propios de un Plan de Desarrollo.

Instituciones de Educación Superior. Diferentes modalidades de instituciones educativas que forman profesionales de distintas disciplinas, vinculadas a los sectores productivos y acordes a los planes generales y sectoriales de desarrollo.

Centros de Investigación Públicos y Privados. Parques industriales, incubadoras de negocios, organismos empresariales.

Instituciones financieras. Bancos, aseguradoras, casas de bolsas, casas de cambio y otras instituciones que brindan apoyo crediticio y de inversiones para apoyar al sistema empresarial.

Servicios logísticos. Diferentes modalidades del transporte: marítimo, aéreo, ferroviario, carretero, así como bodegas y almacenes, telecomunicaciones y aduanas.

Las empresas operan en un ambiente de libre competencia, lo que las obliga a tener productos y servicios que compitan con ventajas diferenciadoras para que los consumidores, o parte de ellos, las seleccionen o elijan comprar.

Asimismo, las empresas deben estar bien gerenciadas y administradas, bien diseñadas y operadas internamente para que sus eficiencias y eficacias de operación generen los productos con los costos adecuados dentro del ramo de operación en el que trabajan, y a su vez generen una rentabilidad económica proporcional a las inversiones (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, pág. 12).

## **Competitividad**

La Competitividad de una empresa consiste en: "Crear, desarrollar y sostener capacidades para conquistar la preferencia de los consumidores en los mercados de productos o servicios, y así generar resultados financieros (rentabilidad) y humanos (desarrollo integral) en los plazos corto, mediano y largo. (Debernardo & Hurtado Hernández, 2010).

Si se analiza este concepto, se encontrará que:

Crear, desarrollar, sostener. Esto significa que, para una empresa, tanto la Gestión como la Administración deben instrumentar estrategias y sistemas que diferencien los productos y los servicios que ofrecen, ya sea con precios competitivos, calidad de excelencia, servicio posterior a la venta de alto nivel y otros factores que influyen en los consumidores al momento de elegir un proveedor.

Para conquistar la preferencia. Al contar con estas capacidades, los consumidores, lógicamente, se decidirán por los productos o servicios que ofrezcan mejor precio, calidad o servicio.

Los mercados. En los mercados participan diversas empresas con cualidades distintas en los bienes que ofrecen a los consumidores; una meta fundamental de toda empresa es obtener una participación del mercado y conservarla.

Lograr resultados financieros y humanos. La competitividad es causa radical en el desempeño financiero de las empresas. Sin competitividad es difícil obtener un rendimiento satisfactorio de las inversiones y superior al de sus competidores. Al mismo tiempo, el factor humano desarrolla sus competencias, habilidades y actitudes para asegurar la continuidad de la empresa. (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, págs. 12-13).

Un aspecto importante en la valoración del desempeño organizacional en una empresa es que la misma garantice la integración y sistematización en todas las funciones y actividades que se realizan en la misma.

Estas funciones y actividades desarrolladas en la administración de una empresa deben de realizarse en tres grandes momentos que se diferencian por su contenido: por los tiempos de ejecución, las políticas de formalización y los ejecutores principales de las mismas (Sánchez Gutiérrez, Hernández Cotón, & Haro Beas, 2008, pág. 69).

Los procedimientos son las declaraciones escritas que muestran el propósito, alcance, conducción y control de las operaciones de manera accesible. (Franklin, 2000).

El desarrollo de organizaciones realmente competitivas en el plano mundial por su nivel de calidad y atención al cliente, requiere de cierta plataforma cultural,

congruente con los principios de la calidad total. Para algunas culturas donde la competencia personal ha sido un factor crítico para desarrollarse material e intelectualmente, el cambio cultural requerido pudiera ser menos dramático que para otras en las cuales el éxito no es necesariamente para el más competente. Se debemos contar con una mayor cantidad de conocimientos, decidir con más información, usar tecnologías más avanzadas tanto de proceso como de información y comunicación, así como muchas otras habilidades específicas innumerables. (Cantú Delgado, 2001). La solución de problemas más efectiva, por parte del administrador, debe estar libre de desviaciones y sentimientos subjetivos.

Cuáles y en qué momento serán adoptadas en la cúspide del proceso de toma de datos. Sin una base eficaz, las decisiones serán erróneas; pero de nada servirá un proceso lógico de información si las decisiones no son las más adecuadas. La práctica muestra que, en el caso de la micro y pequeña empresa, la decisión debe tomarla una sola persona (su propietario), pues no suele haber un equipo administrativo con el cual contrastar opiniones. En el caso de la empresa mediana y grande, la decisión debe tomarse por varias personas (equipo de administración) para contrastar opiniones. No debe olvidarse que de las decisiones que se tomen dependerá la estabilidad de la empresa. (Rodríguez Valencia, *Cómo aplicar la Planeación estratégica a la Pequeña y Mediana empresa*, 2005).

Los índices de defectos en componentes y vehículos fabricados en Brasil todavía son altos, si se comparan con los estándares mundiales. Algunas empresas del sector automovilístico alcanzaron el nivel internacional en cuanto a tecnología empleada, pero todavía falta capacitación técnica del personal, porque existe poco entrenamiento, especialmente en las empresas pequeñas. Entre los ejecutivos, es escasa la calificación para actuar en el comercio internacional. La productividad creció, y se redujo el tiempo entre el lanzamiento de modelos en los principales mercados. Éste fue el diagnóstico de los dos principales segmentos involucrados en la cadena productiva de la industria automovilística que se reunieron a finales

de 1997 para elaborar el Programa Brasileño de la Productividad y la Calidad. (Chiavenato, 2002, pág. 700).

La red es un grupo de personas vinculadas por una relación específica. Esta relación puede definirse con base en la proximidad geográfica o por la presencia de características comunes. Una de esas características es la cultura.

Es posible analizar las redes a partir de diferentes criterios: por el contenido de las interacciones, por la estructura que conforman sus integrantes, o por la naturaleza de la relación entre éstos. El contenido puede incluir información, apoyo efectivo o bienes y servicios. La naturaleza de la relación se refiere a la intensidad de la interacción, a la frecuencia o actividad, al grado de formalidad, al nivel de reciprocidad esperado en los intercambio y al origen mismo de la relación (familiar, profesional o eminentemente social). Por último, la estructura se refiere al patrón global que conforma el grupo de individuos, y a la existencia de nodos especiales en la red. Estas estructuras pueden analizarse por su tamaño, densidad, accesibilidad, centralidad o en función de algún otro factor.

Los tipos de redes están entorno a formales e informales. Toda red, si en verdad es tal, se caracteriza por ser formal, en tanto que tiene una forma constituida de nodos o de actores y de relaciones entre ellos. Por lo tanto, en un momento dado, toda la red es susceptible de identificarse con cierta facilidad, describirse en su forma y contenido, y analizarse en su funcionamiento. También son identificadas la redes informales. Estas dos formas probablemente existen como tales, pero la realidad pocas veces es dicotómica, de manera que todas las configuraciones intermedias son viables. Con mucha frecuencia, las redes que aparentemente son las más formales no pueden funcionar porque poseen, de manera paralela a su estructura visible, una dimensión, un contenido relacional informal, que no es directamente visible o explícito.

Para los empresarios de la PYMES, se encuentran tres tipos de redes: la red personal, la red de negocios y la red de información.

- a). La red personal: sirve para probar ciertas ideas de innovación o de cambio. Normalmente, comprende uno o dos miembros de la empresa, un miembro de la junta directiva o de las entidades gremiales; un amigo de mucho tiempo o quizás alguien más.
- b). La red de negocios: comprende a los proveedores de materias primas y equipos, los consultores o las empresas de consultoría, los bancos o sus representantes y, después, los transportistas, los distribuidores, los publicistas, etcétera. Inclusive, si esas organizaciones están un poco menos próximas al empresario que la red personal, pueden suministrar información sobre la evolución de materias primas, el desarrollo de nuevas máquinas, e incluso sobre nuevas necesidades del mercado, además, de responderá las diversas transacciones de negocios, necesarias para el desarrollo de la empresa.
- c). La red de información: este tercer grupo de redes está compuesto por aquellos contactos que tienen como uno de sus principales objetivos el desarrollo de información nueva y valiosa, como los centros de investigación y las universidades.

Son cinco factores los que caracterizan a las redes en las que se insertan las PYMES, en particular aquellas redes conformadas por las empresas más pequeñas:

**La personalización:** El propietario dirigente se ubica en el centro de los vínculos de información, aun cuando él debe asociar a algunos miembros de su personal para informaciones más especializadas. Esta red empresarial puede ser más o menos secreta según las formas culturales en rigor.

**El carácter informal al inicio:** Solamente después de un cierto tiempo, la red se organiza o se formaliza. Las redes no se limitan sólo a relaciones mercantiles de

entrada y salida entre empresas especializadas independientes. Las redes son igualmente (y sobre todo) la expresión de estructuras de intercambio no mercantiles, que toman forma a través de relaciones de confianza y de una lógica de reciprocidad a largo plazo entre asociados económicos.

La flexibilidad: el propietario dirigente estructura su red, o sus redes, según sus necesidades y sus estrategias específicas.

La multifuncionalidad: una red sirve a objetivos diversos en la medida en que las estrategias de la PYME pone en juego diferentes funciones de la empresa, como la supervisión tecnológica, el monitoreo de la competencia, la búsqueda de informaciones tecnológicas, etcétera.

La complejidad y la diversidad gradual de la red: con frecuencia, el punto de partida está constituido por las relaciones bilaterales de los propietarios dirigentes. Estas relaciones pueden extenderse y multiplicarse en forma gradual.

## **Apoyo a las PyMes**

Muchos son los programas y proyectos a nivel internacional que se aplican y debaten en el sector de las pymes. Algunos de ellos son prioritarios para las siguientes décadas. Por otro lado, son números de las peticiones de los diferentes países latinoamericanos y del resto del mundo, en relación con el mejoramiento de la productividad y competitividad con énfasis en las empresas de transformación.

Para Latinoamérica y el Caribe, por ejemplo, la situación de competitividad se torna dramática si se carece de programas integrados, locales, regionales, nacionales e internacionales que permitan a las pequeñas empresas incursionar activamente en el proceso de mejoramiento. En esa región las pymes sólo cuentan con sus propios recursos para realizar sus operaciones directivas, administrativas y operativas. Por lo tanto, su competitividad se ve seriamente

afectada al considerarse los nuevos mercados ampliados y desarrollados que surgen en el horizonte. Esto obliga a las pequeñas empresas, en particular, a ser más dinámicas, más profesionales y más competitivas sí quieren participar en esos nuevos mercados.

Los programas implementados en varios países latinoamericanos han demostrado, a través de los años, que cualquier programa o proyecto que se formule en ese sector requiere que se trabaje en dos grandes ambientes: el interno y el externo. En el nivel interno de la pequeña empresa, se ha notado que los empresarios no están respondiendo en forma planeada, ordenada y controlada a los cambios que se presentan en campos tan variados como la tecnología, la información, los precios, las materias primas, los sistemas administrativos, los desarrollos del mercado, la producción, los recursos humanos y las finanzas. Esto plantea retos administrativos integrados y particulares adicionales a los existentes en materia de actualización información de nuevos sistemas más eficientes para todas las pequeñas empresas.

Uno de los principales retos de los programas relacionados con las pymes en Latinoamérica es el de encontrar la manera de coordinar a nivel local, nacional e internacional, a las instituciones y los grupos de apoyo que trabajan primordialmente a favor del sector de la pequeña empresa. Es indispensable fomentar una mayor vinculación entre institutos, universidades, cámaras, asociaciones, industrias, gobiernos, organismos internacionales, jurídicos y técnicos, tanto públicos como privados. Para fomentar la cooperación del empresariado latinoamericano, es conveniente aprovechar la cooperación multinacional ya existente que se apoya en organismos como OEA, ONUDI, el Banco Mundial, BIR, OIT, el Grupo andino, BID, CLADEA, FUNDES CRECE, por citar los más importantes.

Este conjunto de organismos, a través de sus programas, espera lograr:

- a). Propuestas de apoyo fortalecimiento de las pequeñas empresas de cada país en la creación, el desarrollo y la consolidación de sus actividades.
- b). Estructura de redes de carácter regional, nacional e internacional con apoyos integrales.
- c). Fomentar la cooperación horizontal y vertical entre países a nivel de instituciones nacionales, públicas y privadas, que faciliten el acceso, la transferencia de tecnología empresarial y la adaptación de nuevas tecnologías.
- d).- Coordinación de organismos técnicos y financieros, gubernamentales y privados, para impulsar el desarrollo de los programas y proyectos, así como la difusión de sus resultados.
- e). Promoción en cada país para la creación de un núcleo calificado de recursos humanos que promuevan el cambio técnico y tecnológico, así como el espíritu emprendedor, a través de programas y proyectos de orientación práctica.
- f). Un fortalecimiento en cada país de la infraestructura necesaria de las instituciones y organismos implicados, así como la capacitación de los recursos humanos.
- g). Consolidación y puesta en marcha de un sistema latinoamericano de apoyo integral, que fomente la cooperación, la colaboración, la especialización y las ofertas de acuerdo con demanda surgidas en las distintas regiones y en todos los sectores.
- h). El desarrollo de la cultura emprendedora de carácter innovador entre los jóvenes y empresarios de todos los niveles, mediante la política de aprender haciendo, y de al contribuir a despertar en ellos la conciencia de su entorno económico y social.

No todas las empresas se fijan los mismos objetivos, algunas se enfocan al crecimiento del volumen de ventas, otros en la distribución geográfica de sus productos, o proyectan obtener un nivel determinado de ventas.

Para poder cumplirlos, se apoyan en cinco indicadores:

- a. El mercado. Depende de la conducta de los clientes, de la estructura de los canales de distribución y de la naturaleza de la mercadotecnia de la empresa, para lograr: crecimiento de canales globales y regionales y el desarrollo de una publicidad general.
- b. Costos. Se someten a la economía del negocio pudiendo afectar: innovación tecnológica; el esfuerzo continuo por lograr economías de escala; la capacidad productiva y bajos costos de mano de obra.
- c. Políticas gubernamentales. Son determinadas por las leyes que dicta el gobierno: reducción de barreras arancelarias; creación de bloques comerciales; privatización de economías antes dominadas por el Estado.
- d. Competitivos. Obedecen a los actos que efectúan los competidores: aumento continuo del volumen del comercio mundial; aparición de nuevos competidores resueltos a volverse globales; aumento de compañías que se globalizan en vez de mantenerse centradas.
- e. Otros. Globalización de los mercados financieros; mayor facilidad para viajes comerciales, y la revolución de la informática y de las comunicaciones.

Esto ayudará a que las estrategias empresariales sean congruentes con los objetivos, ya que no debe haber diferencia entre ellos. La estrategia sigue al objetivo. Por ello, debe ser diseñada para cumplir con el objetivo que la generó. (Ángeles Hernández, 2007, págs. 42-43).

## Los Objetivos.

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes). Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo.

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- a.- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- b.- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- c.- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- d.- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- e.- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- f.- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- g.- Valuar una empresa para su fusión o venta.
- h.- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

En las PYMES, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los

caprichos) de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

Existen muchas tipologías de emprendedores y de PYMES. Todas ellas gozan de un valor y una utilidad inigualables, ya que se elaboraron en función de objetivos y a partir de metodologías y muestras muy distintas. En el caso de las PYMES un criterio es el de clásica y cometa, pero ¿Cuáles son sus características?

Tabla No. 5: Características de PYMES

ELEMENTO	CARACTERÍSTICAS	
	CLASICA	COMETA
Tipo de propietario dirigente	Operador	Visionario
Objetivo del propietario dirigente	Perennidad	Crecimiento
Filosofía de acción	Constancia	Innovación
Actividades principales del propietario dirigente	Administración de las actividades corrientes	Prospección y desarrollo Elaboración de estrategias y objetivos internacionales Marketing Ventas
Tipo de empleados	Motivados por un sentimiento de pertenencia Fuerte identidad	Alentados por una gran motivación. Autónomos
Disponibilidad de recursos	Limitada	Creciente
Tipos de tareas	Recurrentes Estables	Cambiantes Evolutivas
Tipo de estructura	Sencilla	Orgánica Sujeta a cambios y ajustes continuos

Delegación	Pequeña	Muy grande
Comunicaciones	De arriba abajo	En todas direcciones Frecuentes
Competencias valorizadas	Competencias de ejecución (la facultad de realizar correctamente una tarea es primordial)	Competencias de diseño e implantación (la facultad de realizar cosas nuevas y distintas con rapidez es crucial).
Tipo de capacitación	Vinculada a la tarea	Vinculada al conjunto de actividades actuales y futuras.
Factores de reconocimiento	La calidad de la relación entre los empleados y el propietario dirigente	Los logros innovadores La formación compartida con el propietario dirigente.

Fuente: (Jacques Filion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011, pág. 58).

En (Rebollo Lozano, 2005), se cita a Mauricio de María y Campos quien resume los principales problemas que afronta la industria en México y las micro, pequeña y mediana empresa:

- A. Rezago del mercado nacional frente a las exportaciones, debido al estancamiento del ingreso per cápita de la población desde 1981.
- B. Crédito escaso y caro para cubrir necesidades del mercado nacional y falta de capital de riesgo para nuevos proyectos y ampliaciones.
- C. Rompimiento de las cadenas productivas y desintegración nacional, tanto de las exportaciones como de los productos que se venden en el mercado interno, lo que lleva a un déficit crónico de la balanza comercial y a una propensión muy fuerte a importar en la medida que aumenta la producción.

- D. La interrupción de las tasas generales de crecimiento de la productividad, debido al choque externo de la ausencia de un crecimiento económico sostenido. Los incrementos de productividad se han debido particularmente a la reducción de empleos y salarios reales.
- E. Reducción significativa de la industria manufacturera al empleo total, que cayó continuamente -1900 atenta espacio (13.42%); 1988 (13.3%); 1992 (10.54%); y 1995 (9.26%)-frente a una terciarización y crecimiento notable de la economía formal.
- F. Caída significativa en las inversiones productivas de las empresas, particularmente de las pequeñas y medianas, debido al reducido crecimiento e incertidumbre del mercado interno y al escaso ahorro y financiamiento nacional disponible.
- G. Reducción significativa en las inversiones que realizan en México las empresas en capacitación, desarrollo tecnológico y control ambiental, ante la ausencia de un horizonte de largo plazo y la falta de incentivos del mercado o del gobierno.
- H. Mayor desequilibrio regional, destacando claramente la ventaja de las regiones exportadoras y maquiladoras del norte, frente al rezago del sur o y de algunas otras obras del país.
- I. Compra extendida de empresas nacionales por capital extranjero ya que a falta de políticas apropiadas de apoyo y en particular de tecnología y capital de riesgo para crecer y enfrentar la competencia.
- J. Trámites y procedimientos todavía complejos y onerosos para la creación y operación de empresas, particularmente en el caso de las micros, pequeñas y medianas empresas.

K. Todo ello ha redundado en un menor dinamismo del Valor agregado manufacturero, que entre 1988 y 1997 prácticamente se ha mantenido estancado.

Este modelo de desarrollo social resultó una gran paradoja. Por un lado, tenemos un número reducido de empresas grandes (con alta presencia de inversión extranjera) y maquiladoras, que cada vez se exportan más productos de alta tecnología importada (automóviles, electrónica, etc.), con bajo contenido local. Por el otro, muchas pequeñas y medianas empresas nacionales orientadas básicamente al mercado interno, con poca competitividad e índices muy bajos de educación científica y creatividad propia. (Rebollo Lozano, 2005, págs. 40-42).

Existen numerosas tipologías para caracterizar a los dirigentes de PYMES. Weber en 1998 estableció dos categorías según un enfoque que, en primera instancia, opone al dirigente innovador y al dirigente reproductor.

- Los emprendedores: son propietarios dirigentes de PYMES sumamente innovadores, con espíritu capitalista y cultura emprendedora.
- El grupo patrimonial: Este grupo representa a la gran mayoría de los propietarios dirigentes de PYMES; a menudo son rutinarios, conservadores y autoritarios, y poseen una acendrada cultura patrimonial, así como un fuerte espíritu de independencia.

Una de las competencias distintivas que caracteriza al propietario dirigente de PYMES es su capacidad de pensar de forma sistemática en función del futuro, es decir, entrelazando los elementos de un sistema (clientes, proveedores, colaboradores, recursos) en función de sus intenciones. Esta concepción lo lleva a definir contextos: a esto se le llama "visionar", uno de los fundamentos de la práctica de la profesión de emprendedor y dirigente de PYMES.

Las visiones ofrecen los hilos conductores a partir de los cuales el emprendedor organiza sus actividades. La visión permite permanecer centrado en objetivos precisos. Se presenta como “una imagen proyectada hacia el futuro del lugar que queremos que ocupen los productos y servicios en el mercado, así como del tipo de organización que se debe establecer para conseguirlo” distinguiéndose tres categorías de visiones:

- A. Las visiones emergentes (ideas de productos o de servicios que queremos lanzar);
- B. La visión central (el logro de una o de varias visiones emergentes), que incluye dos componentes: uno externo, que designa el lugar que queremos que ocupe el producto o servicio en el mercado; y el otro interno, que determina el tipo de organización que necesitamos para lograr este objetivo.
- C. Las visiones complementarias (actividades de la administración, cuya función consiste en respaldar la realidad de la visión central).

De acuerdo a las tipologías, la que a continuación se menciona es la referente a los equipos de dirección de PYMES.

Tabla No. 6: Tipología de equipos de dirección de PYMES

Tipo de equipo directivo	Subtipo	características
Familiar	Pareja dirigente	El equipo de dirección se compone de los cónyuges, es decir, sólo dos personas.
	Padre - hijo	El equipo de dirección se compone de un padre y un hijo; pueden participar cualquiera de los dos padres de familia y alguno de los hijos de la

		misma familia.
Mixto		El equipo de dirección se compone al menos de dos miembros de una misma familia y al menos de un miembro que no forma parte de esa familia.
No familiar		El equipo de dirección se compone de personas que no comparten lazos familiares.

Fuente: (Jacques Fillion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011, pág. 127).

## Estrategias

En la mayoría de las PYMES, dueños y colaboradores están enfocados en la operación diaria y rara vez planifican el futuro. A veces no se tiene la preparación o el tiempo necesarios, pero generalmente no se percibe el valor de disponer de un plan de acción y por ello no se asignan los recursos requeridos para elaborarlos.

Aun cuando muchos empresarios atribuyen su falta de planeación a que los métodos destinados a tal fin son complicados y demandan demasiado tiempo. Sin embargo, existen algunos sencillos de usar que generan en poco tiempo planes suficientemente buenos. Uno de los consiste en los siguientes pasos:

- a). Hacer una junta con los colaboradores principales. Es importante que estén presentes todos aquellos que son clave para la ejecución del plan.
- b). Definir claramente cómo se quiere que sea la empresa en, por ejemplo, cinco años. Debe hacerse una descripción cuantitativa: Ventas, utilidades,

flujo de efectivo, cumplimiento con los clientes, calidad, tamaño, etc. De este modo, todo el equipo estará enfocado hacia un objetivo común.

- c). Preguntar a cada persona qué impide ser como se desea. Es decir, preguntar por qué razones la empresa no puede alcanzar su objetivo en ese momento. De este modo se busca identificar los obstáculos que deberán superarse para llegar a la situación deseada.
- d). Establecer prioridades. Esto es, qué obstáculos deben superarse primero, cuáles a continuación, y así sucesivamente.
- e). Preguntar qué otras actividades deben realizarse para alcanzar el objetivo planteado. Incorporarlas al listado de obstáculos y asignarles prioridades.
- f). Asignar plazos y un responsable de superar cada obstáculo o realizar una actividad.
- g). Establecer premios y castigos según el avance en la ejecución del plan.
- h). Dar seguimiento con la frecuencia establecida.

Las organizaciones son sistemas complejos. La dificultad de administrarlas aumenta porque, además, existen importantes fuentes de variabilidad internas y externas, entre las que se pueden mencionar a la demanda, proveedores, competidores, y factores macroeconómicos. (Chiavenato, 2002)

A pesar del aparente caos generado por la combinación de complejidad e incertidumbre, existen herramientas que permiten administrar eficazmente, las cuales tienen dos elementos en común:

- Un mecanismo de enfoque hacia factores clave del negocio, que ayuda a asignar los recursos a lo verdaderamente importante.
- Mecanismos de protección ante las diferentes fuentes de variabilidad, que permiten atenuar posibles consecuencias negativas.

Si bien es imposible prever ciertos eventos, las empresas muchas veces cometen el error de no prepararse para aquellos que podrían haber anticipado. En ese sentido es importante destacar que existen varios tipos de variabilidad.

## **Plan de Negocios.**

Al inicio de un nuevo proyecto, ya sea lucrativo o no, el emprendedor debe auxiliarse de una importante herramienta administrativa denominada el plan de negocios el cual le permitirá realizar un proceso de planeación para seleccionar el camino adecuado que lo acercará al logro de sus metas y objetivos, y lo guiará en la realización de sus actividades. El plan de negocios podrá usarse como carta de presentación ante posibles socios, proveedores u otras fuentes de financiamiento, ya que permitirá evaluar la factibilidad de la idea. Sin embargo, el valor más importante del plan de negocios es que constituye una herramienta de reflexión, evaluación y planeación para el mejor aprovechamiento de los recursos, además, es un documento "vivo" que servirá para guiar el proceso de trabajo y evaluar los resultados del mismo.

El plan de negocios está integrado por:

- a). Importancia del negocio.
- b). Ideas de alto valor
- c). Marketing del negocio.
- d). Recursos materiales para desarrollar el negocio
- f). Recursos humanos para la operación y administración del negocio.
- g). Recursos financieros
- h). Plan de trabajo de implantación y operación.
- i). Resumen ejecutivo.

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

El plan de negocios no es un documento estático; por el contrario, se trata de un plan dinámico, cambiante, adaptable, que forzosamente se renueva con el tiempo. (Jacques Filion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011, pág. 41).

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. (¿Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?). Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

### **Desarrollo Organizacional.**

Los administradores se preocupan siempre por planear e implementar cambios que mejoren el desempeño de la organización para volverla más competitiva en un escenario mundial de fuerte cambio y competición. Sin embargo es de dominio público que la introducción de cualquier cambio significativo en el contexto interno de toda la organización trae como consecuencia enormes problemas administrativos y humanos. Para minimizar los problemas relacionados con la introducción de cambios en las organizaciones, existen varias tecnologías basadas en los conocimientos de las ciencias del comportamiento de la administración. Estas tecnologías de cambio se conocen como Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional es un enfoque de cambio planeado cuyo foco principal se centra en cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus

relaciones de trabajo. En resumen, El Desarrollo Organizacional hace énfasis en el cambio cultural como base del cambio organizacional, y en cambiar la mentalidad de las personas para que puedan cambiar y revitalizar la Organización. (Chiavenato, 2002, pág. 187).

El Desarrollo Organizacional representa un enfoque ante el cambio, más complejo, más amplio y a mayor plazo, que pretende trasladar a la organización entera a un nivel superior de funcionamiento, al mismo tiempo que mejora notablemente la actuación y la satisfacción de sus miembros.

Los puntos centrales del desarrollo organizacional son la conducta individual, las relaciones interpersonales y las relaciones de grupo. El cambio en la conducta individual es el prelude al cambio y al mejoramiento de la conducta interpersonal y entre grupos. La necesidad del Desarrollo Organizacional surge ante la presencia de rivalidades poco saludables entre las personas y entre grupos del conflicto destructivo y ante la falta de cooperación en cuestiones que necesitan estar coordinadas. El Desarrollo Organizacional es necesario cuando el personal de la organización no está bien adaptado a trabajar entre sí. (Rodríguez Valencia, 2006).

### **2.1.2 Clasificaciones de Empresa en México**

Para llegar a clasificar a las empresas es conveniente tener en cuenta diversas características; con éstas se obtendrán distintos criterios de clasificación, los cuales se exponen a continuación:

- a). Según el tamaño de la empresa
- b). Según la actividad económica
- c). Según la constitución patrimonial
- d). Según el país al que pertenecen
- e). Según su ámbito de actuación

El Tamaño de la empresa es sin duda el criterio que representa a uno de los más discutidos, ya que existen muy diversas opiniones entre los tratadistas del tema. Se dificulta clasificar la dimensión de las empresas en función de las manifestaciones externas.

En la práctica se encuentran cuatro tipos de empresas: micro, pequeñas, medianas y grandes. Esta clasificación representa la mayor facilidad, ya que sólo basta con pensar en dos extremos que, por lo mismo, son claramente definibles (las micro y las grandes empresas) y dejar segundo y tercer miembros de la división como término medio, que es al que ordinariamente suelen acompañar las mayores imprecisiones y vaguedades. Pequeña y mediana empresas suele considerarse las que no son ni micro ni grande.

Un criterio usual es el número de trabajadores que tiene una empresa. Hay que observar que este criterio varía de un país a otro. Por lo general se hace uso de diferentes parámetros para clasificar las empresas conforme al tamaño de éstas. Con el objeto de dar mayor soporte y claridad se explicará el criterio de magnitud que contribuye a su clasificación.

*CRITERIOS DE MAGNITUD.* Sin lugar a dudas, el problema de definir la magnitud de la empresa es uno de los más discutidos por existir criterios tan diversos acerca de este tema, debido a que todos los conceptos que se han tratado de establecer siempre están condicionados a distintos fines y circunstancias.

*EL ENTORNO:* Se toma en consideración a dos empresas del mismo tamaño y tipo pero situadas en dos países diferentes respecto al desarrollo, un concepto general no podría aplicarse a ellas en magnitud, debido a que la situada en el país más desarrollado puede considerarse en él como una empresa pequeña, mientras que la establecida en el menos desarrollado tal vez se considere como mediana.

*EL GIRO.* Bajo este aspecto, la magnitud de una empresa está condicionada a la actividad que se dedica.

*MERCADO QUE DOMINA.* Este criterio establece la magnitud de la empresa basado en la zona o número de clientes que abastece, no importa el tamaño de la planta, del capital, del personal, etcétera.

*EL FINANCIAMIENTO.* En este rubro, la magnitud de la empresa dependerá principalmente del capital con que cuente.

*LA PRODUCCIÓN.* Una empresa puede considerarse pequeña, mediana o grande, con base en el volumen de productos que fabrique.

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce, existen dos criterios para determinar el tamaño de la empresa: la cantidad de personal ocupado y la complejidad de su organización. Si se toman estos criterios, se concluye que la pequeña empresa puede considerarse como la organización que cuenta con un número aproximado de 40 a 50 trabajadores, y que por lo menos tiene tres grupos fundamentales:

- a). El destinado a la producción de bienes o servicios
- b). El encargado de la distribución, colocación y venta
- c). El encargado de las funciones de finanzas y control

Existen ramas de actividad económica desarrolladas por pequeñas y medianas empresas, así como otras que la naturaleza misma de su actividad industrial requiere la creación de una empresa de mayor tamaño. Cabe mencionar que la connotación de "pequeña" y "mediana" tiene diferente significado en tiempo y lugar, pues no es lo mismo referirse a las pequeñas y medianas industrias o comercios de un país desarrollado que a las de uno en vías de desarrollo.

Los criterios que se manejan para efectuar la clasificación de las ramas en Pequeñas, Medianas o Grandes corresponden en esencia a dos tipos:

- a). Los de orden cualitativo: Estos atienden principalmente al grado de tecnología, mecanización y organización que utilice la empresa, a la calificación de la mano de obra y al tipo del mercado al que concurren.
- b). Los de orden cuantitativo: Se refieren al monto de la inversión o del capital con que cuenta la empresa, al número de personal que ocupe y a la magnitud o volumen de producción.

Cualquiera de estos criterios puede ser válido para una clasificación de empresas por tamaño. Que se utilice uno en particular, o la combinación de varios depende del objetivo que se persiga al hacer esta clasificación. No existe, en la práctica, un criterio aceptado a nivel mundial.

Las condiciones económicas y sociales de cada país son las que determinan el(los) criterio(s) que deba manejarse para configurar a las empresas pequeñas y medianas.

Organismos internacionales y no pocos países del mundo desarrollado toman como base el factor de recursos humanos para determinar el tamaño de las empresas.

Cuadro No. 2 Clasificación de las empresas para determinar su tamaño con base en el factor humano.

Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos (INSEE) Francia			
Artisanal	de	1 a 10	trabajadores
Muy Pequeña	entre	10 y 50	trabajadores
Pequeña	de	50 a 250	trabajadores
Mediana	de	250 a 1,000	trabajadores
Grande	de	1,000 a 5,000	trabajadores
Muy grande	Más de	5,000	trabajadores

La Small Bussines Administration (EUA)			
Pequeña	hasta	250	empleados
Mediana	de	250 a 5,000	empleados
Grande	más de	5,000	empleados
La comisión Económica para América Latina (CEPAL)			
Pequeña	entre	5 y 49	empleados
Mediana	de	50 a 250	empleados
Grande	más de	250	empleados
Ejecutivos de Finanzas (México)			
Pequeña	menos de	25	empleados
Mediana	entre	50 y 250	empleados
Grande	más de	250	empleados
J. Rodríguez Valencia (México)			
Artesanal	de	1 a 25	personas
Microempresa	de	5 y 50	personas
Pequeña	de	50 a 100	personas
Mediana	de	100 a 250	personas
Grande	de	250 a 1,000	personas
Muy grande	más de	1,000	personas
Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria pequeña y Mediana, SECOFI (México)			
Pequeña	de	1 a 15	personas
Mediana	de	16 a 1,000	personas
Grande	de	101 a 250	personas

Fuente: (Rodríguez Valencia, Administración de Pequeñas y medianas empresas 6a Edición, 2010, pág. 30)

Otro criterio para diferenciar a la micro, pequeña y mediana empresa es el propuesto por C. Acosta Montes de Oca: Una delimitación cuantitativa.

La diferencia cuantitativa. En América Latina es común utilizar criterios similares de definición cuantitativa de las micro y pequeñas empresas. Por lo general, se toma como base el monto anual de las ventas, el número de personas ocupadas, los activos fijos y el capital de trabajo. Se podría pensar en otros criterios.

La diferencia cualitativa. Para una delimitación más precisa es indispensable utilizar criterios cualitativos como tecnología aplicada, tipo de producción, características del propietario, destino de las utilidades, entre otros. Las

características importantes del propietario, entre otras, serían la creatividad, disposición para asumir los riesgos, capacidad para planear, organizar, etc., aunque, al evaluar estas características, se debe incluir el contexto social y cultural del grupo empresarial; estos últimos ponen de relieve las limitaciones a las posibilidades de desarrollo en el nivel de microempresas.

Como se advierte en lo anterior, no existen parámetros suficientes para determinar la magnitud de las empresas, sin embargo, todas estas categorías y características ayudan a tener una visión más clara de lo que son en tanto que micro, pequeñas y medianas empresas y, lo más importante, no es partir de una definición desde una perspectiva doctrinal, sino apreciar la importancia y atención que merece con sus problemas, limitaciones, ventajas, etc. Esto permite establecer comparaciones entre ellas, favorables para su evolución.

A efecto de orientar el concepto de Microempresa, se obtuvieron definiciones de acuerdo a la Secretaría de fomento Industrial y Comercial del gobierno del Estado de Nuevo León considerándose como:

**Microindustria:** las empresas manufactureras que ocupen directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebase el monto que determine la SECOFI.

**Microindustria:** las empresas que ocupan hasta 15 personas y cuyas ventas no excedan los 30 millones al año.

**Microempresas:** Son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 15 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la SECOFI. (Rodríguez Valencia, Administración de Pequeñas y medianas empresas 6a Edición, 2010, págs. 88-91)

En general, una microempresa es una organización:

- Con propietarios y administración independientes
- Que no domina el sector de la actividad que opera
- Con una estructura organizacional muy sencilla
- Que no ocupa más de 15 empleados
- Que sus ventas anuales no sobrepasen los 30 millones de pesos

Con el fin de avanzar en la definición de políticas, estrategias y acciones de fomento empresarial e impulsar empresas competitivas en la economía global, la Secretaría de Comercio dio a conocer los criterios de estratificación de las empresas, los cuales son:

Tabla No.7 Clasificación de empresas en México

TAMAÑO	CLASE		
	Industriales	Comerciales	De Servicios
Microempresas	1 a 30 empleados	1 a 5 empleados	1 a 20 empleados
Pequeñas empresas	31 a 100 empleados	6 a 20 empleados	21 a 50 empleados
Medianas Empresas	101 a 500 empleados	21 a 100 empleados	51 a 100 empleados
Grandes empresas	501 o más empleados	101 o más empleados	101 o más empleados

Fuente: Secretaría de Economía

### La actividad económica.

Con base en este criterio, el cual se refiere a la actividad o rama económica en la que opera una empresa, independientemente del tamaño de esta, entre las que resaltan:

Tabla No.8 Clasificación de empresas por actividad económica

Giro	Descripción	Clasificación	Ejemplos
Industrial	Son aquellas cuya actividad básica es la	<b>Extractivas:</b> Son aquellas que se dedican a la extracción y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas mineras</li> <li>• Empresas pesqueras</li> <li>• Empresas</li> </ul>

	producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materiales	explotación de recursos naturales	siderúrgicas
		<b>Manufacturas:</b> Son aquellas que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de alimentos</li> <li>• Empresas de Ropa</li> <li>• Empresas químicas</li> </ul>
		<b>Agropecuarias:</b> Son aquellas cuya función es la explotación de la agricultura y la ganadería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agroindustrias</li> <li>• Empresas Ganaderas</li> <li>• Empresas frutícolas</li> </ul>
De Servicios	Son aquellas que generan un servicio para un colectividad sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea	<b>Sin concesión:</b> Son aquellas que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteles</li> <li>• Restaurantes</li> <li>• Cines</li> <li>• Centros deportivos</li> <li>• Centros de belleza</li> </ul>
		<b>Concesionadas por el Estado:</b> Son aquellas cuya indole es de carácter financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones bancarias</li> <li>• Compañías de seguros</li> <li>• Cajas de ahorro</li> <li>• Casas de bolsa</li> </ul>
		<b>Concesionadas no financieras:</b> Son aquellas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de transporte terrestre.</li> <li>• Aerolíneas</li> <li>• Empresas marítimas</li> <li>• Empresas gaseras</li> <li>• Gasolineras</li> </ul>
Comerciales	Son aquellas que se dedican a adquirir cierta clase de mercancías, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico de adquisición, aumentando al precio de adquisición un	<b>Mayoristas:</b> Son aquellas que realizan ventas de mayoreo y medio mayoreo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de productos para la construcción</li> <li>• Empresas mayoristas</li> <li>• Empresas mayoristas de fármacos</li> </ul>
		<b>Minoristas:</b> Son aquellas que venden mercancías al menudeo o en pequeña cantidad, de manera directa al consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de artesanías</li> <li>• Tiendas de abarrotes</li> <li>• Papelerías</li> <li>• ferreterías</li> </ul>
		<b>Comisionistas:</b> Son aquellas que se dedican	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de bienes</li> </ul>

	<p>porcentaje denominado margen de utilidad. Son empresas intermediarias entre productor – Consumidor</p>	<p>a vender artículos de los fabricantes, quienes les envían mercancías a consignación, percibiendo por ello una comisión.</p>	<p>raíces</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Agencias de venta de autos</li> <li>•Comisionistas industriales</li> <li>•Concesionarios autorizados</li> </ul>
--	---	--	---

Fuente: (Mendez Morales, 2002)

Formas de empresa en la economía. Se refiere a las formas de la empresa que se desarrollan en nuestro sistema económico (capitalista), es decir, la vinculación entre la unidad económica (empresa) con la economía nacional e internacional.

Empresas nacionales: Son aquellas que cuentan con el cien por ciento de capital nacional. Se dedican a alguna rama de la manufactura, de la comercialización de bienes o a la prestación de servicios.

Micro, pequeñas y medianas empresas. Son aquellas que funcionan con poco dominio de mercado y se clasifican por el número de empleados. Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI 2002) la microempresa, industria, de uno a 10; comercio, de uno a 10; servicios, uno a 10. La pequeña empresa, industria, de 11 a 50; comercio, de 11 a 30; servicios, de 11 a 50. La mediana empresa, industria, de 51 a 250, comercio, 31 a 100, servicios, 51 a 100.

Grandes empresas. Son aquellas que por su magnitud dominan el mercado debido al gran volumen de producción y venta. Según el INEGI, la empresa grande, industria, de 251 en adelante; comercio, de 101 en adelante; servicios, de 101 en adelante.

Empresas exportadoras. Son aquellas que realizan toda o una parte de su actividad mercantil hacia el exterior del país, de manera que obtienen ingresos provenientes de divisas.

**Empresas transnacionales.** Son aquellas que operan en el país, aunque sus capitales no son aportados por personas nacionales, sino por extranjeros. La introducción se realiza, por lo general, por medio de inversión extranjera directa en filiales situada en los países en que se desea participar. Es decir, la empresa matriz que se encuentra en un país (desarrollado) desea extender sus actividades con otros países.

## **Constitución patrimonial.**

Este criterio se basa en el origen de las aportaciones de capital y del carácter de "quienes dirijan sus actividades". Pueden ser:

**Públicas.** Son empresas públicas que pertenecen al Estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Están constituidas por capital público perteneciente a la nación; su administración está bajo la responsabilidad de empleados públicos y pueden subclasificarse en:

**Desconcentradas:** Aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas y que son capaces de manejar su autonomía y presupuesto.

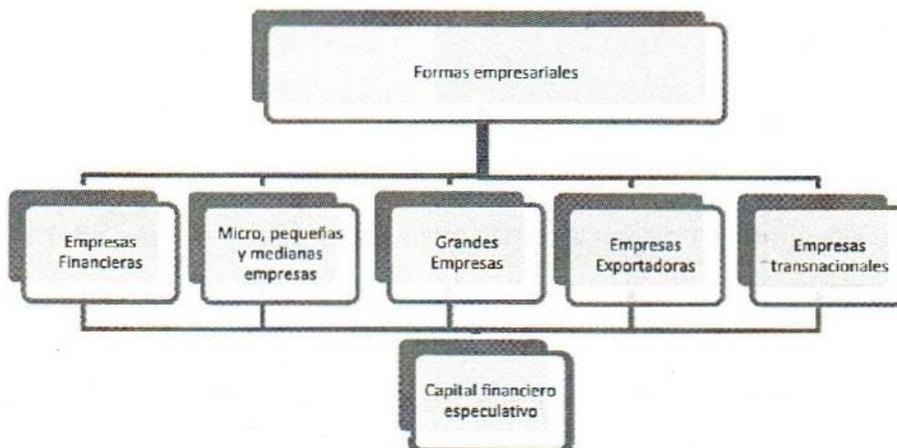
**Descentralizadas:** Aquellas que desarrollan actividades que competen al Estado y son de interés general, pero están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios.

**Privadas.** Aquellas que están constituidas por capital de particulares, administradas por sus propietarios, y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil o no lucrativa.

**Empresas lucrativas:** Estas empresas son individuales, cuando están dirigidas por un solo propietario o sociedades, es decir, cuando pertenecen a varios socios y persiguen la obtención de utilidades.

Empresas no lucrativas. Aquellas que están orientadas a satisfacer necesidades materiales o físicas de sus integrantes, persiguiendo resultados sociales y no ganancias económicas.

Figura No.4 Formas empresariales



Fuente: (Rodríguez Valencia, Administración de Pequeñas y medianas empresas 6a Edición, 2010, pág. 34)

### Al país al que pertenecen.

Este criterio se basa en el país al que pertenecen las empresas, clasificándose en nacionales y extranjeras.

Empresas nacionales: Aquellas que se crean y operan en territorio nacional.

Empresas Extranjeras: Aquellas empresas de otros países que residen en el territorio nacional. Esto implica la penetración de capital extranjero en las empresas nacionales.

## Su ámbito de actuación

Este criterio se basa en el ámbito en el que operan las empresas, el cual puede ser local, regional, nacional, multinacional.

**Ámbito local.** Se refiere a la operación que tiene una empresa principalmente en su localidad; se trata de pequeñas empresas.

**Ámbito regional:** Se refiere al funcionamiento que tienen las empresas abarcando una región; se trata de medianas empresas.

**Ámbito nacional.** Se presenta cuando el ámbito de actuación de una empresa se extiende por todo el país; se trata de grandes empresas.

**Ámbito multinacional.** Aquella cuyo ámbito de actuación va más allá de las fronteras nacionales y se extiende, en mayor o menor medida e intensidad por diversos países en los que desarrolla sus actividades. Por esta razón este tipo de empresas se encuentra sometido a diferentes legislaciones, variadas culturas e idiosincrasias

## Otros Criterios de Clasificación de Empresa.

Los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas, son los siguientes:

- Según el Sector de Actividad:
  - Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc..

- Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
- Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc. .
- Según el Tamaño: Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:
  - Grandes Empresas: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.
  - Medianas Empresas: En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
  - Pequeñas Empresas: En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta

anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.

- Microempresas: Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.
- Según la Propiedad del Capital: Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. En sentido se clasifican en:
  - Empresa Privada: La propiedad del capital está en manos privadas.
  - Empresa Pública: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
  - Empresa Mixta: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.
- Según el Ámbito de Actividad: Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. En este sentido las empresas se clasifican en:
  - Empresas Locales: Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
  - Empresas Provinciales: Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
  - Empresas Regionales: Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones .
  - Empresas Nacionales: Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación .

- Empresas Multinacionales: Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país .
- Según el Destino de los Beneficios: Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:
  - Empresas con Ánimo de Lucro: Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc... .
  - Empresas sin Ánimo de Lucro: En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo .
- Según la Forma Jurídica: La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa . En ese sentido, las empresas se clasifican —en términos generales— en:
  - Unipersonal: El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa .
  - Sociedad Colectiva: En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa .
  - Cooperativas: No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa .
  - Comanditarias: Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado .

- Sociedad de Responsabilidad Limitada: Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa .
- Sociedad Anónima: Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

### **Propósito de las actividades empresariales.**

El gran reto de la empresa moderna es utilizar los recursos disponibles para distribuir con mayor efectividad y economía los bienes y servicios que las personas ocupan en el acto económico.

Se dice que la necesidad es la madre de la invención. En otras palabras, una necesidad latente puede ser la chispa que encienda una oportunidad empresarial. Un elemento clave que tienen en común quienes han desarrollado ideas, conceptos, y empresas exitosas es la que se denomina chispa de la conexión, esto es, su capacidad de hacer conexiones (unir un elemento con otro) y vislumbrar el potencial del resultado. Estas conexiones les permiten "ver" la idea. Otros, sin embargo, teniendo enfrente los mismos elementos y la misma información no ven una oportunidad porque no logran hacer la conexión. Es posible que ése sea el caso de muchos que, si bien experimentaron las mismas necesidades que quienes desarrollaron productos o servicios de éxito, no lograron hacer algo al respecto. Posiblemente se quedaron en el punto de experimentar una necesidad y no la relacionaron con una posible solución.

Lo interesante es que estas conexiones pueden surgir de todo cuanto nos rodea: tanto de la naturaleza con la que convivimos a diario, como de los negocios ya existentes.

La gente a menudo considera que la negociación es una lucha donde cada uno intenta, sin duda alguna, embaucar a su adversario utilizando estrategias y tácticas más o menos honestas. A menudo se piensa que el engaño, la intimidación, las amenazas y la manipulación de la información son medios que forman parte de las negociaciones.

Si bien es cierto que las tácticas anteriores pueden aplicarse a ciertas negociaciones, el concepto de negociación debe enfocarse de manera más amplia. Lejos de ser únicamente un enfrentamiento, la negociación también es un ejercicio de colaboración, así, según el tipo de negociación, se pondrá más énfasis sobre uno u otro de tales aspectos; sin embargo, ambos siempre están presentes. (Rodríguez Valencia, 2010, págs. 88-91).

En un sentido más amplio se negocia porque, en cierto modo, se necesita de alguien más, o porque el otro ofrece algo que deseamos obtener. Si se piensa simplemente en el dueño de una PYME, que se niega a vender su empresa, cualquiera que sea el monto ofrecido. Aun cuando alguien quiera comprarla, no habrá negociación porque el dueño no desea venderla. La negociación sólo puede tener lugar cuando cada parte está en condiciones de ofrecer a la otra algo deseable y, a cambio, desea obtener algo. Este proceso de intercambio de puntos de vista supone cierta forma de colaboración, de otra forma, se trataría de dominación. (Jacques Filion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011, pág. 141).

Se entiende por entorno o ámbito de la empresa a las condiciones o circunstancias económicas, tecnológicas, políticas y sociales que la rodean en un momento o época determinada. (Rebollo Lozano, 2005, pág. 109).

De igual forma (Rebollo Lozano, 2005), nos dice que en México, los dirigentes de las agrupaciones que representan a los empresarios del sector privado y del cuerpo de alta dirección de las instituciones del sector público, reconocen la importancia del giro que los dirigentes de las organizaciones deben dar a sus empresas, para afrontar el reto que en la actualidad les plantea su entorno. Algunas causas por las que no es fácil para las empresas mexicanas cambiar su sistema tradicional de operar a un sistema abierto pueden ser sintetizadas de la siguiente forma:

- A). La limitada educación de dirigentes de empresa, sobre todo de las micro, pequeña y mediana organizaciones. En efecto, la baja preparación y la incredulidad de empresarios en el anuncio que por años les dieron con toda anticipación autoridades gubernamentales (cuando existía una economía cerrada caracterizada por un alto proteccionismo), acerca de la apertura económica, para que modernizarán con urgencia sus procesos productivos, les impidió renovar su estructura y operación. Al efecto, se dieron facilidades, incluso, crediticias mediante la banca de fomento, para que los empresarios realizaran innovaciones, a las cuales hubo limitada respuesta de quienes se pretendió beneficiar. Ante la llegada de productos importados, muchas empresas tuvieron que cerrar por lo elevado de sus costos, y muchas veces por la baja calidad de sus productos. Por lo anterior, a los empresarios deben dárseles facilidades de crédito bajo programas que condicionen el otorgamiento a su capacitación.
  
- B). Los dirigentes que consienten el desarrollo de sindicatos que fomentan la corrupción, el tortuguismo, la fijación de absurdos contratos colectivos, donde se ratifican definiciones de trabajo o de puestos, que impiden la racionalidad del trabajo y entorpecen el seguimiento de procedimientos productivos. Por ello es importante tener una legislación actualizada, que al mismo tiempo defienda los legítimos intereses de los trabajadores en su salario, jornadas,

prestaciones económicas y sociales, así como su permanente capacitación, y también fije las condiciones para que los sindicatos actúen en consecuencia.

- C). La excesiva centralización económica. Esto impide el desarrollo regional, no obstante la gran riqueza de los recursos que se observan en el territorio nacional. El desarrollo del federalismo y el impulso a ser verdadero municipio libre debe facilitar la creación de nuevas empresas, que seguramente se iniciarán bajo conceptos modernos de administración, en un entorno de competencia abierta.
- D). Los incentivos para la investigación y el desarrollo tecnológico son limitados. Es importante tener una política nacional que propicia la inversión en la investigación y en el desarrollo tecnológico, que facilite a la empresa la innovación, y a sus funcionarios el respaldo estratégico que la modernidad les obliga.

Dado que actualmente la empresa, no importando su tamaño, está sujeta al entorno que le rodea, que en el caso de México está caracterizada por una apertura de su economía a nivel mundial, y en condiciones operativas sujetas a una crítica social cada vez más significativa, debido al deterioro del ambiente, debe tener, entre otras las siguientes características:

- a). Satisfacer con alta calidad las necesidades de los consumidores.
- b). Respetar y proteger el ambiente.
- c). Realizar y apoyar programas y campañas relativas al desarrollo tecnológico.
- d). Proteger a su personal y fomentar el empleo creciente de la mano de obra, así como disminuir los horarios de trabajo.
- e). Racionalizar el uso de recursos naturales y limitar al empleo de recursos no renovables.
- f). Invertir y propiciar acciones sociales que incidan en el mejoramiento continuo de la comunidad donde actúan.

- g). Defender derechos de las propias organizaciones, para evitar transacciones comerciales, producto de la corrupción.
- h). Desarrollar acciones para elevar el nivel educativo de su personal y participar en programas comunitarios.

### **2.1.3 Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMes)**

El desarrollo económico contemporáneo depende, en gran medida, del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, tal y como demuestran las tasas de crecimiento de éstas en países europeos y asiáticos, cuyos gobiernos se esfuerzan por implementar políticas que favorezcan a este tipo de organizaciones a sabiendas de que es el mejor modo de favorecer la buena marcha de la economía nacional. Tal actitud debería imitarse en los países latinoamericanos, los cuales, a pesar de que intentan integrarse a marchas forzadas a los nuevos escenarios de la globalización económica, continúan diseñando políticas públicas en función de las macroempresas, sin reconocer que el hecho de descuidar a las PYMES, o de relegarlas a la última página de sus esquemas de planeación, supone una línea de actuación tradicional y continuista que incide directamente en el crecimiento de la pobreza y la desigualdad. (Jacques Fillion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011).

El origen de una pequeña empresa generalmente está asociado con la detección de una necesidad u oportunidad de negocio, como ya se ha mencionado en el proceso de reproducción social, buscando la independencia en términos laborales y económicos. Decidir comprar o crear una empresa propia requiere considerar factores legales, económicos, familiares, materiales, humanos y financieros. La ubicación de la empresa es un aspecto fundamental para el desarrollo de un plan. Una vez que se está convencido de poner en marcha una empresa propia o de adquirir una en operación, el siguiente paso es realizar un estudio con la finalidad de determinar si es factible establecerla y de averiguar cuáles serían las

condiciones favorables para ello. (Jacques Filion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011, pág. 1).

Emprender o retomar un negocio no es una tarea fácil. No existe una receta mágica ni un formato a seguir para lograrlo. El emprendedor tiene que preguntarse constantemente si lo que hace es pertinente o si es posible mejorarlo. En efecto, se tiene que poner constantemente en tela de juicio la factibilidad de la empresa (es decir, los procesos, la ubicación, el mercado, el financiamiento y otros aspectos más) para poder detectar posibilidades de mejora. Realizar estudios de factibilidad permite al emprendedor identificar obstáculos que podrían presentarse, descubrir áreas de oportunidad que no se habían considerado y evitar realizar malas inversiones. (Jacques Filion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011, págs. 6,9).

Otro contraste que surge de igual forma es el de los conceptos de organización, empresa y negocio. Aun cuando epistemológicamente puedan tener puntos de convergencia también es cierto que en la realidad podrían describirse rasgos distintivos para cada uno de ellos.

## **La Microempresa**

La empresa es el ente donde se crea riqueza. Permite que se pongan en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros y técnicos) para transformar insumos en bienes y servicios terminados, con base en los objetivos establecidos por una administración. Estos últimos son las ganancias, la utilidad social y el servicio.

Se considera a las empresas (micro, pequeña y mediana) como factores fundamentales para el desarrollo económico. Por lo tanto, no cabe duda que desempeñan o pueden desempeñar diversas funciones en la sociedad como:

- Responder a las demandas concretas de los consumidores
- Crear nuevos productos o servicios
- Generar empleos
- Contribuir al crecimiento económico
- Reforzar la productividad

Para lograr estas funciones no es necesario que la empresa sea grande, la micro, la pequeña y la mediana empresa también se desempeñan bien, asegura DEMAC (Desarrollo de emprendedores).

## **Problemas de la Microempresa**

Al pensar en empresas de reducida magnitud, con frecuencia se considera que esta característica proviene de su incapacidad para desarrollarse y que además las sitúa en una posición desventajosa frente a las medianas y grandes empresas.

Sin embargo, las microempresas enfrentan una problemática formada por diversos elementos, haciendo mención que estos problemas también son observados en las pequeñas y medianas empresas.

De lo anterior se observa que para resolver los problemas que presentan las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, habrá que considerar lo siguiente:

- Para que sean eficientes, las microempresas deberán ser dirigidas de manera profesional, por ello hay que capacitar al microempresario en aspectos administrativos.
- Los programas de financiamiento no son la única solución para la microempresa, por el contrario, habrán de considerarse como última instancia. Hay que otorgar los recursos financieros no con la perspectiva

paternalista, sino con la seguridad de que el trabajo inteligente ha sido implantado.

- La simplificación administrativa, en las dependencias públicas que sirva de apoyo a la microempresa, es indispensable para su subsistencia.
- Fomentar la formación integral del microempresario implica generar el enfoque humano y la dimensión trascendente de su labor. El que aporta sólo su capital arriesga lo que tiene, pero el que aporta su trabajo arriesga a su persona.

La organización ADMIC (Asesoría Dinámica para las Microempresas) considera que los mejores insumos, más que los recursos económicos, son las capacidades personales, la inteligencia y el esfuerzo; ahí se da la inversión más fructífera. (Rodríguez Valencia, 2010).

### **Características relevantes de las pymes.**

El estudio y análisis de las Pequeñas y Medianas Empresas nos permite conocerlas y saber exactamente cuáles son sus características distintivas. Esto nos ayudará a identificar sus problemas y el saber cómo aplicar adecuadamente herramientas, modelos y programas para resolverlos, o como en el caso de este trabajo, estar en condiciones de poder explorarlas para lograr los objetivos de Investigación.

Desde un punto de vista General, podemos decir que la caracterización de las pymes obedece a dos tipos de factores:

1. Crecimiento: esto incluye apoyos financieros y económicos, y manejo administrativo, en particular las actividades de planeación, organización, dirección y control, y

2. **Actividades sobresalientes:** es importante mencionar su estructura legal, su estructura operativa y número de empleados.

### **Diversos rubros en los que se podrían analizar a las pymes en:**

**Planeación:** entre las funciones administrativas destaca la planeación se atenderá por el dueño de la Empresa, la cual se caracteriza por manejo informal que se basa principalmente en la experiencia, por tener un horizonte a corto plazo, y por otorgar prioridad a áreas como Ventas, Producción, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos, aproximadamente en ese orden. El propietario dirigente de una pyme con frecuencia utiliza de manera empírica las herramientas y técnicas de planeación.

**Estructura y organización:** en las pymes, el dueño suele desempeñar el papel de "hombre orquesta", por la multiplicidad de funciones que realiza, y sólo atiende a su intuición para la distribución del trabajo. Con frecuencia, asigna algunas de las funciones de su empresa a familiares; de esta manera, la estructura familiar se entretreña con la estructura de la empresa.

**Tipo de dirección:** este factor afecta la manera de realizar el trabajo y depende del perfil psico-social del dirigente y del contexto de la pyme.

**Esquema de control:** los controles técnicos dependen de las características específicas de la tarea a realizar. Destacan las actividades de control de la producción en términos de calidad y cantidad, así como las actividades de control correctivo.

**Funciones específicas de la pequeña empresa:** espacio en las funciones de ventas y marketing de las pymes, la relación directa empresa-consumidor es la más común; destaca el contacto directo con el cliente en su mercado local, con ubicación restringida a su área específica.

Producción: el proceso suele ser semiautomatizado, sin programas formales de producción. Estos últimos sólo existen cuando la función específica lo requiere. En algunos casos, el equipo de producción utilizado, ya sea de origen nacional o extranjero, es de segunda mano.

Aspectos Financieros: en General, las pequeñas empresas no cuentan con estructura contable formal; las actividades contables y financieras se asignan a un contador (a quien se paga por horas trabajadas) o, en su defecto, a una secretaria que realizan las funciones principales del área. Las fuentes de financiamiento, así como la planeación financiera, son escasas.

Personal: ésta es quizá la actividad más abandonada en el caso de las pymes, ya que estas organizaciones acostumbran reclutar a su personal con base en referencias de los conocidos del dueño o de los empleados en funciones. La capacitación, cuando existe, puede darse sobre la marcha y en el marco de un estilo de dirección autocrático (la mayoría de las veces) o democrático. La comunicación con el personal se da principalmente por medio de canales verticales descendentes, es decir, adopta la forma de órdenes del superior al hacia los subalternos. Por otra parte, la motivación de los empleados se basa en el salario.

En síntesis, para efectos prácticos, se consideran las siguientes características de las pymes:

- El dueño realiza las funciones de "hombre orquesta".
- Su estructura es típicamente familiar en cuanto control y posesión.
- El Mercado en el que se desenvuelven es local.
- Su crecimiento se apoya principalmente en la reinversión de utilidades.
- Es poco común que tenga capacidad crediticia a financiamiento externo.
- La planta laboral no rebasa los 45 empleados, incluyendo tanto al personal administrativo como operativo.

- Las ventas anuales metas no superan el equivalente al importe de 1,115 veces el salario mínimo general vigente la anualizado.

Otros factores que pueden ser útiles para caracterizar este tipo de empresas se relacionan con la marginación respecto a los programas de apoyo, la incapacidad para acceder a líneas de crédito formales, la elevada propensión del dueño o al trabajo individual con limitada capacidad de negociación, escasa cultura tecnológica, y resistencia a la incorporación de tecnología.

Además, en el caso de las pymes se pueden tomar en cuenta la obsolescencia frecuente de la maquinaria y el equipo, la restringida participación de los mercados, ilimitadas condiciones de seguridad e higiene, escasez de personal calificado, mínima participación de los programas de capacitación, y abasto deficiente de insumos que cumplan ciertos estándares. Por otro lado, conviene reconocer la flexibilidad de los procesos de producción y del personal, y la capacidad de las pequeñas y medianas empresas para adaptarse a nuevos mercados.

La combinación de todos los factores antes mencionados explica algunas de las causas comunes del cierre de pequeñas y medianas empresas, entre las que destacan: bajo nivel educativo del equipo de dirigentes, falta de planeación, escasez de capital y crédito, tecnología obsoleta, falta de experiencia en el ramo, escasa capacitación profesional administrativa, escasez de personal calificado, entorno económico y social en continua "crisis", vulnerabilidad a fracasos y desastres ambientales. (Jacques Filion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011, págs. 483-486)

Figura No. 5 Causas de cierre de las pequeñas empresas.



Fuente: (Jacques Filion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011)

En el mundo de los productos existe una larga tradición de caracterizarlos mediante la asignación de características objetivas: físicas, químicas, dimensionales, etc.

Esto es igualmente de aplicación al mundo de los servicios. Aunque todos los servicios se puede caracterizar haciéndolos tangibles, no existe la misma tradición de hacerlo que con bienes físicos; lo cual, obviamente, quiere decir que no existe tradición, no que no pueda y deba hacerse.

De acuerdo a los conceptos establecidos de calidad, se reconoce que un determinado nivel de calidad del producto se consigue como consecuencia de seguir unos procesos operativos recientemente contrastados (principio causa – efecto) entonces, si se normalizan todos los procesos que en ella influyen, y podemos estar seguros de que se ha respetado durante toda la secuencia productiva, no sería necesario controlar la calidad del producto obtenido para asegurar su conformidad con los requisitos. Un proceso normalizado se materializa en un procedimiento y la vigilancia de su respeto concierne a los auditores de calidad o servicio.

## Aspectos positivos de las Pequeñas Empresas

Se considera que las pequeñas y medianas empresas tienen diversos aspectos positivos como son:

1. Estas empresas desempeñan una intensa labor y utilizan una técnica de producción relativamente sencilla, la cual corresponde con la abundancia de trabajo y la escasez de capital que existe en casi todos los países en vías de desarrollo.
2. También proporcionan la mayor parte de los empleos (sobre todo de personas recién llegadas de zonas suburbanas y rurales).
3. Además, proporcionan bienes y servicios a personas de bajos recursos, en pequeñas cantidades, para satisfacer necesidades básicas (calzado, uniformes escolares, ropa, etcétera).
4. Se consideran más eficientes en el empleo del capital y en el manejo del ahorro, el talento empresarial y otros recursos que de otra manera no pudieran manejarse.
5. Proporcionan un lazo vital a la empresa moderna, al distribuir sus productos y elaborar artículos terminados para su venta y exportación.
6. Estas empresas tienen éxito por servir a un mercado limitado o especializado, el cual no es atractivo para las grandes empresas.

Se puede resaltar que existe un creciente reconocimiento entre los políticos y los estudiosos de la ciencia administrativa, acerca de que el sector de las pequeñas y medianas empresas representa un gran potencial para el desarrollo económico del país. (Rodríguez Valencia, Administración de Pequeñas y medianas empresas 6a Edición, 2010, pág. 59).

## **Definición de creatividad.**

Existen varias definiciones de creatividad, pero muchas de ellas no se elaboraron dentro de un contexto organizacional. Cuando pensamos en la creatividad, las primeras características que se nos ocurren son la originalidad, la novedad, y el carácter inédito de una idea, un enfoque, un producto o un concepto. Por lo tanto, podemos afirmar que la originalidad es el primer criterio de la creatividad.

La creatividad en un contexto organizacional:

La creatividad es un proceso que conduce a la propuesta por el desarrollo de ideas nuevas y potencialmente útil es para la organización. Esta definición es propuesta por Leonard y Swap.

Con base en ese ideal, distintos actores (por ejemplo, los gerentes, los empleados, los proveedores, los creyentes, los colaboradores de negocio, etc.) Pueden detectar a su utilidad. Por ello, la creatividad se considera esencialmente un proceso cognitivo que hace que un individuo o a un grupo de individuos tengan ideas originales y elaboren nuevas combinaciones. Las ideas son, al mismo tiempo, la materia prima y el producto de la creatividad organizacional.

## **Definición de innovación:**

Al oír el término innovación, pensamos de inmediato en el cambio y la novedad. Sin embargo, dicho cambio puede ser una mejora o una adaptación de lo existente, o incluso la aplicación de un elemento conocido en un contexto nuevo.

En las PYMES (así como en muchas empresas grandes), la innovación, a menudo modesta o gradual, no está vinculada a un proceso formal de investigación y desarrollo, ya que nace de un conjunto de cambios pequeños o mejoras que se generan en un proceso no lineal.

La innovación es el hecho de que una empresa u organización adopte un cambio con vistas a aumentar su productividad global, responder a nuevas necesidades del mercado o incursionar en nuevos mercados.

En el momento de definir la innovación en una perspectiva de mejora continua de procesos, procedimientos, bienes y servicios, no es sorprendente ver que la mayoría de las pymes y no ven a gran escala sin embargo, al evaluar innovaciones importantes, sobre todo en materia de productos y procedimiento de fabricación, es posible constatar que las pymes no se quedan atrás en relación con las empresas grandes. Los estudios muestran que las empresas más pequeñas innovando nivel de los procedimientos, mientras que las medianas innovan principalmente en el ámbito de los productos y servicios. (Jacques Filion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011; págs. 398-400).

Las PYMES pueden aprovechar las siguientes ventajas para favorecer la innovación:

- Estructura sencilla de la empresa
- Un entorno agradable
- El intercambio de ideas
- La cercanía con los clientes
- La posibilidad de variar y enriquecer los equipos

## **Trabajos Académicos con MiPymes.**

En el argot de la Docencia Universitaria se habla del concepto de “andamiaje”, entendiéndolo como tal al conjunto de herramientas didácticas y pedagógicas que vienen a fortalecer el proceso de aprendizaje en los estudiantes y vigorizando la nueva figura del docente como un facilitador de dicho proceso; creando una ambientación que los induzca hacia un aprendizaje significativo basado en la teoría del constructivismo e impulsado por el aprendizaje in situ.

Una gran diversidad de técnicas, teorías y posturas epistemológicas convergen en el trabajo en aula, tales como el constructivismo, el aprendizaje significativo, el docente en su nueva figura de facilitador y muchas más, haciendo de la docencia un background en el que el nuevo facilitador puede hacer uso de diversas herramientas que, combinadas de la manera adecuada llegan a impactar favorablemente en el rendimiento escolar de los estudiantes, dando una directriz más eficiente y un rumbo mucho más claro a la formación profesional, tomando en cuenta el desarrollo de las competencias profesionales a nivel de estudios de licenciatura.

En estos nuevos paradigmas se reitera la necesidad de la formación integral de los estudiantes, ya no siendo suficiente solo la formación disciplinaria, sino más bien, complementarla con formación en valores, desarrollo personal, habilidades en las Tic's y sobre todo una formación inspirada en lo local pero con proyección hacia lo global.

Ahora la perspectiva empírica se basa en el antecedente de 5 Unidades de Vinculación Docente en la Facultad de Contaduría Pública, Campus IV, de la Universidad Autónoma de Chiapas, mismas que se desarrollaron con 19 microempresas afiliadas a la Cámara Nacional de Comercio y la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) en la Ciudad de Tapachula, Chiapas desde el semestre Agosto – Diciembre de 2007. Esta Unidad de Vinculación Docente, que se ha tenido a bien denominar "Vinculación para el desarrollo del sector empresarial en Tapachula Chiapas", menciona entre los resultados de sus diagnósticos una gama bastante amplia de problemas en las microempresas estudiadas.

Desde 1995 la Universidad Autónoma ha impulsado una herramienta que amalgama todos estos enfoques denominándola Unidades de Vinculación Docente (UVD) mismas que tuvieron vigencia bajo este nombre durante los

periodos de 1995 – 1998 y de 2006 – 2010 del Rector Ángel René Estrada Arévalo quien fue su gestor e impulsor.

En los ciclos de julio del 2007 a diciembre de 2010 fueron vinculadas 20 microempresas afiliadas a la CANACO Servytur.

Se pretendieron desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes que el estudiante debe poner en práctica para identificar, a través del diseño y operación de Sistemas de información, captando lo que necesita saber, mediante la obtención de indicadores sobre el desempeño de las distintas áreas de la empresa, a fin de evaluar el logro de los objetivos y en un momento dado, buscar la información del Proceso Administrativo, para tomar las acciones correctivas pertinentes, asegurando la productividad que la empresa requiere, determinando si esta información es pertinente para responder a sus necesidades, y convertirla en conocimiento útil para resolver problemas de administración en contextos variados y reales de la vida cotidiana de las microempresas y que impulsen su desarrollo económico y social. (Ristori Cueto, Milla Sánchez, & García Sampedro, 2010).

#### **2.1.4 Causas de fracaso y éxito en las empresas**

La insolvencia, que se manifiesta cuando la empresa no puede pagar a sus proveedores, a los bancos, al fisco, a las instituciones de seguridad social, o es incapaz de pagar las jubilaciones e indemnizaciones por retiros, es una señal de que atraviesa por momentos difíciles. Algunas causas de insolvencia son el cambio de preferencias y hábitos de los consumidores, las crisis graves por recesiones económicas prolongadas, el incremento en el costo del dinero (tasas de interés muy elevadas), las aperturas comerciales repentinas y la falta de previsión para la sucesión en la dirección y administración de los negocios. Otra causa común de fracaso es la mala administración, que se observa sobre todo en

las empresas de reciente creación, es decir, las que tienen menos de dos años de funcionamiento.

Las causas de la mala Gestión y Administración pueden ser:

- Mala negociación con clientes, proveedores y empleados.
- Falta de previsión y de planes contingentes para enfrentar crisis económicas.
- Falta de experiencia del dueño o dueños.
- Insuficiencia de capital
- Mala contabilidad
- Exceso de inventarios
- Mala cobranza
- Fraudes del personal
- Mala selección de personal
- Mal servicio
- Obsolescencia del producto y los procesos de producción
- Mezcla de operaciones personales con el negocio
- Lucha de poder y conflictos entre socios
- Celos y desconfianza entre los socios hacia la administración
- Mal pago a proveedores
- Evasión fiscal
- Conflictos familiares (divorcios, sucesiones, conflictos entre hermanos e hijos).
- Falta de sucesor
- Adquisiciones, en épocas de bonanza, de compromisos de costos fijos irreversibles.
- Exceso de inspectores y normas reguladoras.

Su éxito depende de una buena Gestión y Administración, de negociaciones satisfactorias, de clarificar la misión y la visión, del liderazgo, de que los miembros participen emocionalmente con los propósitos de la empresa y de la atención que se dé a las causas de fracaso para reducirlas. (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, pág. 26).

El 98% del total de la fuerza empresarial en México, está representado por un cuantioso número de micro, pequeñas y medianas empresas <sup>4</sup> (2'835,797) y en un porcentaje menor, el 2% por empresas consideradas grandes, la mayor parte de ellas localizadas en el D.F., Estado de México, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nuevo León, Puebla y Veracruz. De acuerdo a la Ley de Pequeña y Mediana Empresa, las empresas, dependiendo de su número de trabajadores y del sector al cual pertenecen. (Jurado Arellano & Lizet Juárez, 2007, pág. 7).

El Factor que más ha influido en este cierre del siglo XX para forzar cambios en la manera de dirigir y de operar en las empresas ha sido la globalización. La apertura de los mercados obliga a las compañías a contar con mayor eficiencia y efectividad, mayor creatividad y mayor velocidad de reacción. Todas estas son características mínimas necesarias para que una organización llegue a ser, o se mantenga competitiva. (Rodríguez Salazar, 2000).

Actualmente las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas enfrentan grandes dificultades para lograr su permanencia en el mercado y su crecimiento, esto debido a los altos niveles de competencia y al aumento de la participación de las empresas grandes en el contexto de la globalización mundial de la economía. (Jurado Arellano, 2007).

El Problema de la supervivencia aparece ocasionalmente en las empresas grandes y muy grandes, mientras que casi siempre está presente en la micro, pequeña y mediana empresa. Por lo general, este tipo de empresas inician

---

<sup>4</sup> Censo INEGI: 2009

actividades con un producto y un mercado. Casi 80% de los nuevos productos fracasan y arrastran a las empresas que ataron a ellos su existencia. (Rodríguez Valencia, 2005). Como parte del proceso de definir las tareas, es necesario estimar el costo y la duración de las tareas especificadas en el nivel más bajo de la estructura desglosada de trabajo. Hay varios métodos útiles para predecir la duración y el costo de una tarea identificada. Al hacer estas estimaciones, muchas personas suelen basar su juicio en su experiencia con tareas similares. Estas estimaciones se pueden hacer mediante un proceso forma de punto de comparación (Benchmarking). (Klastorin, 2005).

En (Rebollo Lozano, 2005), se define por diagnóstico a la práctica metodológica que debe aplicarse en el tiempo, en periodos definidos, para conocer el comportamiento de todos los sistemas de la empresa, o de una de sus partes, con el fin de planificar y orientar acciones a corto, mediano y largo plazos, que tienden a sostener, mejorar o superar su situación actual. Entonces el diagnóstico es una acción que debe realizarse de forma cotidiana, toda vez que mediante su práctica se evalúan tendencias y situaciones, se explican hechos, fortalezas y debilidades, problemas, causas y efectos. El diagnóstico lo pueden realizar los administradores de los sistemas de la empresa, o consultores externos. Se trata de asegurar no solo la supervivencia de la empresa, sino apoyar su desarrollo, considerando que en México dicha organización actúa en una economía abierta, sujeto a presiones del mercado que pueden debilitar su operación.

El diagnóstico de los sistemas en la empresa se refiere a la práctica para analizar y concluir si en cada uno de tales sistemas se realizan acciones que le son propias, que en qué medida apoyan, impiden o limitan al resto en su desempeño, en función de los objetivos generales de la empresa y de las metas de cada sistema.

El objetivo del diagnóstico es concluir acerca de las causas que impiden a cada uno de los sistemas de la empresa, y a la Organización de su conjunto, operar con

eficiencia y eficacia. Por eficiencia se entiende la manera adecuada en que la empresa utiliza sus medios de producción disponible, esta se puede medir en términos de productividad, que se expresa como el producto obtenido, dividido entre los medios de producción empleados para lograrlo; esta expresión se refiere a la productividad total, y es común utilizar términos de productividad parcial. La eficacia se refiere al logro de los resultados que la empresa espera alcanzar y que se expresan en objetivos.

### **2.1.5 Los Negocios**

Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas.

El término negocio proviene del latín negotium, un vocablo formado por nec y otium ("lo que no es ocio"). Se trata de la ocupación, el trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativos.

Ocupación encaminada a obtener un beneficio. Beneficio obtenido. Local en que se negocia o comercia cualquier ocupación o asunto.

#### **La esencia del negocio.**

Una de las más fuertes tendencias de la administración moderna es el enfoque y la concentración en el negocio esencial de la organización. El negocio esencial representa el núcleo, la esencia íntima, la vocación de la organización, aquello que sabe hacer mejor que ninguna, su habilidad mayor, su competencia principal.

Antes, los conglomerados ostentaban orgullosos sus diversas unidades de negocios o empresas aliadas, la mayoría de ellas deficitarias o simples ampliaciones de departamentos de servicio de la unidad principal. El núcleo del negocio sustentaba varios pequeños negocios problemáticos que no estaban dentro de la vocación de la organización, tomando tiempo y dinero y ofreciendo en

cambio una ilusoria sensación de tamaño y poder. Muchas organizaciones se están concentrando de nuevo en el negocio donde el fundador consiguió sus clientes y donde obtiene resultado. Es un camino contrario a la estrategia de la diversificación tan destacada en la década de 1980. Las organizaciones descubrieron que no son multivocacionales y retornan a su negocio esencial.

En la actualidad, las organizaciones exitosas separan todas las funciones que no forman parte de su negocio esencial, como servicio de procesamiento de datos, mensajeros y entregas, seguridad patrimonial, mantenimiento de máquinas y equipos, publicidad, relaciones públicas, asesoría contable y jurídica y otros sistemas. Para desempeñar estas funciones no esenciales con mayor eficacia y eficiencia, con mejor calidad y costos más bajos, contratan proveedores externos de servicios. Otras organizaciones prefieren reestructurarse en equipos autónomos capaces de responder a los asuntos de los clientes con mayor rapidez y eficacia. (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2002, pág. 470).

Ahora bien, analizando el entorno en el que las empresas se incrustan en el desarrollo de su actividad productiva, se ha de observar un escenario económico al que habrá de hacer una breve descripción para sustentar que aún cuando las empresas tienen autonomía también es cierto que muchas de sus actividades depende en mucho de variables que no están bajo su control y que hacen mucho más complejo su desarrollo. Por lo tanto se iniciará con los conceptos de crecimiento y desarrollo que no son sinónimos pues el primero está relacionado con el tamaño de la organización, el segundo con las habilidades que esta tiene.

Considerándolo como un elemento central, el crecimiento de una empresa puede medirse en cantidad de personas, ventas, utilidades o participación de mercado. El desarrollo, en cambio, aumenta a medida que un mismo grupo de personas es capaz de hacer más cosas, mejorando su nivel de vida.

La diferencia entre ambos conceptos es clara, por ejemplo, a nivel de países. En algunos aumenta el producto interno bruto (Crecen), pero sus habitantes están cada vez más lejos de poder competir en la Sociedad del Conocimiento (No se Desarrollan).

Respecto a la tecnología, pueden haber dos posturas extremas: Una creer que cualquier tecnología nueva puede ayudar a la empresa, la otra es creer que ninguna puede hacerlo.

Muchas PYMES deciden adoptar una nueva tecnología y luego de algunos años se dan cuenta que no se lograron las mejoras que habían previsto. Estos fracasos pueden deberse a dos razones:

- Que la tecnología nueva no era necesaria, ya que no contribuía a aumentar los ingresos, ni a reducir los gastos, ni a reducir la inversión de capital.
- Que la empresa no la implementó adecuadamente.

En el caso de las PYMES, ambas razones son bastante frecuentes. Se han conocido empresarios que se enamoran rápidamente de cualquier nueva tecnología y la adoptan aunque no sea necesaria. También se han conocido casos en los cuales se podría haber logrado mejoras significativas, las cuales no se hicieron realidad por errores durante el proceso de implementación.

Un método simple y suficientemente preciso es:

1. Identificar qué se podría lograr con la tecnología en cuestión y que actualmente no es alcanzable, ventas, gastos, reducción de capital de trabajo.
2. Eliminar todos aquellos indicadores de gestión y reglas de operación que pueden impedir aprovechar al máximo la nueva tecnología.

3. implementar indicadores de gestión y reglas de operación que induzcan el pleno aprovechamiento de la tecnología adoptada.
4. Capacitar a los colaboradores en el uso de las nuevas herramientas y asegurarse que ellos comprenden cómo pueden ayudarles a tener un mejor desempeño personal, a la luz de los nuevos indicadores y reglas.

El Desarrollo de cualquier empresa depende de varios factores, y no puede dissociarse de su capacidad de competencia frente a las otras compañías, entre las cuales se incluyen las de los países extranjeros en los Albores del siglo XXI, marcado por la globalización.

Algunos factores que se consideran determinantes para el desarrollo:

- La calidad de la dirección y de su estrategia, un factor que no puede aislarse de los siguientes.
- La calidad del personal y de los participantes externos.
- Las materias primas, los equipos y los servicios suministrados por las empresas colaboradoras medio, y la capacidad que tiene la firma para transformarlos en productos de mercado.
- La evolución de los gustos de los clientes, la tecnología, la coyuntura económica y la presión de la competencia.
- La capacidad para encontrar, clasificar, analizar y transformar la información interna y externa (suministrada por distintas redes) para integral a sus actividades, en caso de que la empresa no haya logrado detectar que esa información o anticiparse a ella mediante la innovación.
- El tiempo.

De este modo, a pesar de que una firma ofrece los mejores productos a precios más competitivos, sin disminuir la calidad de los materiales que compra, sea sus equipos se vuelven obsoletos, sea sus distribuidores tardan en entregar sus productos, o incluso si los comerciantes no le otorgan toda la atención necesaria,

la empresa terminará por cerrar. De igual modo, a pesar de que un futuro emprendedor tenga una idea excelente para iniciar un negocio, si los empleados calificados, equipos y lugares adecuados para las instalaciones escasean en la región, si los inversionistas informales no creen en su idea o en su capacidad de poner en práctica y administrar la, el emprendedor no podrá echar a andar su proyecto. (Debernardo & Hurtado Hernández, 2010).

Cualquier empresa surge de la iniciativa de uno o varios individuos atentos, con perseverancia, sentido de la organización y también con suerte.

Las Teorías del Desarrollo, entendidas en su sentido actual, pretenden identificar las condiciones socioeconómicas y las estructuras económicas necesarias para encontrar una senda de desarrollo humano y Crecimiento Económico sostenido. Normalmente el campo no se refiere al análisis de países del Norte, sino que se estudian directamente las economías del Sur.

Las visiones del Desarrollo Económico se pueden dividir en cinco fundamentales: la Conservadora, seguida principalmente por los Economistas Neoclásicos; la Reformista, seguida por los Keynesianos; la Revolucionaria Productiva, por el Marxismo tradicional; la Revolucionaria Humana, en torno a economistas del Desarrollo Humano e izquierdistas actuales y la Revolucionaria Personal, por un heterogéneo conjunto de economistas perennes con antecedentes teóricos en el anarquismo político clásico. Estas visiones responden aspectos básicos de la economía, el desarrollo y la desigualdad Norte-Sur a partir de la siguiente pregunta: ¿cómo lograr el Desarrollo para los diferentes Países y Personas? Estos son los planteamientos:

*Postura del Liberalismo:* Según la postura del Liberalismo el camino exitoso al Desarrollo se logra, según realizaron los actuales países ricos, mediante la acumulación de riquezas, aumento de producción e innovación tecnológica. Estas fueron las Primeras Teorías sobre el Desarrollo.

Tras la Segunda Guerra Mundial, los Autores Liberales presagiaron que los Países tercermundistas seguirían el camino al desarrollo a través del capitalismo, mediante diferentes etapas. Según estas posturas, es clave para el desarrollo el aumento de la producción para abastecer las necesidades de la población. Es decir, el crecimiento económico lleva a la larga al desarrollo económico. Por ello se considera que la renta o el producto per-cápita indican el grado de desarrollo, como los que siguen el FMI y el Banco Mundial. Sin embargo, con el aumento de la desigualdad entre países ricos y pobres, estas ideas se han empezado a considerar simplificadoras del problema del subdesarrollo.

*Postura del Keynesianismo:* Según la teoría del Keynesianismo, el liberalismo tiene defectos que dificultan el desarrollo de los países, lo que hace necesarias reformas estructurales a los países pobres, o incluso a la economía global.

Estas teorías se originaron poco después del surgimiento del liberalismo económico al ver que este tenía sus fallas, como que países con buen crecimiento de producción no se desarrollaban. Sus autores consideran que la visión capitalista sobre el Desarrollo tiende a reducir los problemas al marco de la producción impidiendo que se hagan reformas consideradas como necesarias.

Sin embargo, esta postura considera que el Desarrollo se logra por un capitalismo similar al usado por países ricos. Pero procurando tener un mercado interno poderoso y saneado, gran importancia de los sectores macroeconómicos primario, secundario y terciario de manera equilibrada, un flujo económico estable y poca dependencia del exterior. En consecuencia según esta teoría el aumento productivo es el factor necesario para el Desarrollo.

*Postura del marxismo:* Según esta opinión los Países subdesarrollados, aunque realicen reformas tanto internas como en el Comercio Mundial, jamás llegarán al Desarrollo, ya que los países que ya se han desarrollado se lo impiden por lo que no es conveniente. La conclusión que se obtiene es que para desarrollarse debe

hacerse otro modelo económico alternativo. Como el Socialismo Soviético o el teórico de Marx.

Esta postura se convirtió en el estandarte de los autores de izquierda, tomó fuerza a fines de los sesenta, para debilitarse en los ochenta y noventa con la caída de la URSS. Según esta postura los países capitalistas del Norte (Primer Mundo) se desarrollaron marginando y subdesarrollando a los del Sur (Tercer Mundo) debido a la explotación colonialista e imperialista para la extracción de recursos naturales y el uso de mano de obra barata. Por ello es que este neo-imperialismo impide de forma deliberada el desarrollo del Tercer Mundo, para mantener su bienestar y niveles de consumo a costa de éste.

Los autores socialistas terminaron por usar esta teoría como argumento de la imposibilidad estructural del capitalismo mundial. Usando como base de sus teorías que mientras los Neoliberales y Keynesianos centran sus análisis en temas unilaterales o concretos, los marxistas asumen que hay estructuras internacionales que llevan a esa desigualdad. Según esta teoría existe un norte o centro que acumula riquezas e innova en tecnología pero a costa de explotar al sur o periferia que carece de industria y formas de acumular riquezas por imposición de los países ricos, perpetuando un desarrollo desigual. Los marxistas propusieron una vía hacia el desarrollo diferente a la del capitalismo: el Socialismo.

Actualmente estos postulados son unos de los principales punto de crítica de la Globalización.

*Postura del humanismo:* Según esta postura el principal error de sus opositores es que estos se enfocan tanto en el método que olvidan el objetivo, y que no es, necesariamente, el desarrollo económico. Este enfoque es muy crítico del capitalismo, sosteniendo que se deben realizar cambios radicales al sistema económico, para garantizar mayor bienestar de la gente, que es lo que si importa.

Esto lleva a una progresiva humanización del concepto de desarrollo pero se encuentra en conflicto frecuente con el tema de aumento de producción. Ya que al centrarse en lo meramente económico se deja de lado el valor de lo social en un país, como sostienen sus adeptos.

Según este enfoque es negativo seguir el mismo camino que recorrieron los Países ricos. Ya que tiene un grave precio social y ecológico, por lo que se deben buscar vías económicas alternas. Por lo tanto consideran que el desarrollo tradicional, basado en la industrialización y la producción está errado y lo reemplazan con uno basado en el desarrollo humano, es decir, el aumento de las oportunidades socio-económicas o de las capacidades humanas que en un país llevan al desarrollo, considerando como requisitos mínimos:

- Disponibilidad de productos (mediante aumento de producción), o una mejora material del nivel de vida. Lo que da más oportunidades.
- Longevidad (Esperanza de vida), indica el bienestar y sanidad. O sea mayores oportunidades.
- Acceso a la educación (medible con tasas de alfabetización y escolarización) se toma como criterio de cultura e información, entendiendo que ayuda a conocer y aprovechar mejor las oportunidades.

La base que fundamenta este pensamiento proviene de varias fuentes:

- Social: Aduce que el aumento de la producción que requiere la vía tradicional requiere la explotación y represión de los pobres.
- Ecologismo: La postura indica que según la visión tradicional industrial requiere un daño irreparable al medio ambiente, sin tener presente las consecuencias a futuro. Considera que el planeta no resistiría que todos los países se desarrollen del modo tradicional.
- Feminismo: según este punto de vista, el pensamiento machista de crecimiento pone en desventaja y margina a las mujeres, la mayoría de la

población mundial. Considerando que las deja más vulnerables además ante crisis económicas.

Una de las principales críticas que les hacen sus rivales es que se requiere un mayor crecimiento económico (con o sin reformas según la postura) para que la población tenga mayores accesos a los productos y que por medio de las ganancias del Estado se creen y financien programas de educación e inversión social de forma coordinada (el Estado es la única organización capaz de hacerlo) que llevarán en el futuro mediano, a la industrialización y mejoras en la calidad de vida.

*Postura del individualismo y anarquismo:* Según esta postura, fuertemente influenciada por el anarquismo, surgida no de intelectuales de países ricos, no tienen el mismo concepto de subdesarrollo que las de países aquellos, por lo que posee postulados más filosóficos que las anteriores, ya que se relaciona a las tradiciones culturales no occidentales, como la filosofía perenne, que llevan al desarrollo a centrarse en el crecimiento personal y la autorrealización, progreso interior. Ya que consideran al individuo como base de la sociedad (los cambios empiezan por el individuo y luego en la sociedad).

Postula que el real desarrollo es en el interior del ser humano, por lo que su consecuencia es un cambio en la economía (y no un cambio económico como origen), ya que es un movimiento de unidad y armonía interna, (la esencia humana es el amor y la felicidad cuando estamos conscientes de eso nos realizamos), solo a partir de eso, en la relación con nuestro entorno y quienes nos rodean, es cuando se inician cambios en la sociedad.

Se ubica como antecedente del concepto de Desarrollo Económico al Plan Marshall conocido oficialmente como "Programa de Recuperación Europea", fue el principal plan de Estados Unidos para la reconstrucción de los países aliados de Europa en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Esta iniciativa de

recuperación económica europea, recibe el nombre de Plan Marshall ya que el Secretario de Estado de los Estados Unidos, George Marshall, fue el principal promotor.

## 2.2 La Gestión

Los Critical Management Studies (CMS), o Estudios Críticos de Gestión como se les conoce en lengua española son un conjunto de trabajos e investigadores que hacen una aguda crítica a los supuestos sobre los cuales se ha construido el discurso en Gestión, que reflexiona sobre el impacto que las herramientas y dispositivos del Management han tenido en las prácticas Organizacionales y propone, a partir del diálogo con la filosofía y con otras disciplinas de las Ciencias Humanas, construir una nueva agenda de reflexión centrada en problemas que han sido desdeñados por la Teoría Administrativa tradicional pero que son cada vez más relevantes para comprender el Mundo Organizacional contemporáneo. La dominación y el control en las organizaciones, los aspectos simbólicos y estéticos de la Gestión, los procesos de subjetivación y construcción de la identidad en el lugar de trabajo, los problemas derivados de la discriminación racial y de género, la comunicación, la ideología, el poder, el conflicto, las implicaciones políticas de los dispositivos y prácticas del Management, la búsqueda de la dignidad en el trabajo.

Es ésta una corriente de pensamiento surgida en el seno de algunas Universidades Británicas pero cuyo influjo se ha extendido a Escuelas de Management en Europa (principalmente en los países escandinavos y Holanda), Australia y recientemente a Estados Unidos. En Latinoamérica sus trabajos no son aún muy difundidos, lo cual es una lástima pues podrían enriquecer los referentes teóricos de las investigaciones que se desarrollan sobre la realidad Organizacional, y podrían constituir un interesante punto de partida para pensar de otra forma la Gestión de las Organizaciones.

Con respecto al alcance y la intención de la crítica planteada por los CMS frente al campo de la Gestión, Cazal (2008) hace una clasificación de las posturas más relevantes en la literatura, distinguiendo en dicha corriente tres tipos de actitudes predominantes.

En un primer grupo ubica la postura más antigua y radical, que se limita a cuestionar los discursos y prácticas de la Gestión desde un punto de vista externo y distante. Desde esta perspectiva, cuya principal fuente teórica es el Marxismo, la investigación busca ante todo señalar el carácter engañoso de los discursos, sus implicaciones y las ideologías subyacentes, por lo que se queda en la denuncia, centrándose en lo negativo y rehusando proponer alternativas de acción.

Una segunda postura va más allá de la crítica y busca avizorar cursos alternativos para la práctica y la investigación en Gestión. A diferencia de la primera, no basa sus afirmaciones en la mera autoridad académica de sus exponentes sino que busca entablar un diálogo con los practicantes y encontrar así formas de renovar las prácticas de Gestión. Su principal fuente teórica es el post estructuralismo. En un tercer lugar se encuentra la postura de la gran mayoría de los CMS, que está animada por un interés mucho más constructivo.

En lo anteriormente expuesto se puede observar que, más allá del interés puramente crítico, el propósito que anima la Investigación y la publicación es el de hacer propuestas que transformen en un sentido radical, pero sensato y sensible a la vez, la investigación, la enseñanza y la práctica del Management.

En el campo concreto de las ciencias de Gestión, existen dos grandes actitudes básicas con respecto al concepto de emancipación. La primera de ellas puede denominarse la línea dura, que consiste en rechazar que tal concepto pueda ser aplicado al campo del Management y cuyas preocupaciones son bien diferentes e

incluso opuestas: la sobrevivencia, el crecimiento y la rentabilidad de las organizaciones. Una segunda actitud es la línea blanda que busca formas de disminuir la alienación y aumentar la productividad a través de la gestión de la cultura organizacional y la motivación. En general esta última actitud, la de la gestión cultural tan en boga a partir de los años ochenta, hace parte de una corriente de humanismo burgués que identifica, de manera superficial, la emancipación de los individuos con la satisfacción de sus necesidades básicas y que, lejos de resolver el problema, lo enmascara. (Saavedra Mayorga, 2009).

Actualmente existen tres términos que se manejan indistintamente en la mayor parte de la literatura relativa al Desempeño Organizacional, ellos son: Administración, Dirección y Gestión. Existe un grupo de autores que se convierten en defensores de la supremacía de uno u otro término sobre los restantes; mientras que otro grupo los considera sinónimos y no ven inconveniente en alternar su uso. Los autores de la investigación, de acuerdo con el criterio utilizado en los últimos años en gran parte de la bibliografía vinculada a la calidad (en la que se incluyen las normas ISO 9000, 2000) decidió mantener el uso de este último y desarrollar un análisis de definiciones existentes de uno u otro término, en aras de esclarecer el alcance del mismo.

Para ello se partió de la consulta de 62 conceptos, desarrollando un análisis similar al aplicado para el análisis del concepto de destino. Mediante éste se confeccionó un dendograma <sup>5</sup> según el cual, con un corte en el nivel 25, las variables pueden ser contenidas en ocho posibles grupos. De lo que puede concluirse que la Gestión es un tipo de acción (clasificación de la acción), con determinadas características (características de la acción), consistente en (acción) que se realiza sobre un objeto, por un sujeto, con determinados medios, para alcanzar un objetivo, teniendo en cuenta un marco de referencia.

---

<sup>5</sup> Un dendograma es una representación gráfica en forma de árbol que resume el proceso de agrupación en un análisis de clusters. Los objetos similares se conectan mediante enlaces cuya posición en el diagrama está determinada por el nivel de similitud/disimilitud entre los objetos.

En el primer grupo, el término más utilizado es proceso, encontrándose en el 26% de los conceptos. En el segundo existen variables que en su alcance, incluyen otras, como es el caso de racional, que abarca la variable consciente y otras que resultan relativamente opuestas como son: dinámica y estable, continuada y sistemática. En criterio de los autores las variables correctas son: dinámica y continuada, además se mantienen las cualidades de interactiva y eficiente.

En el grupo de la acción, las variables más utilizadas se vinculan en lo fundamental a las que se conocen como funciones de la Dirección. Para referirse al objeto de Dirección, la variable Organización resulta la más significativa. En cuanto al sujeto, se considera que la variable órgano de dirección abarca todos los niveles en que este proceso se puede presentar. En lo relativo a los medios, se consideró que la variable grupo incluye a la variable personas y que la variable proceso contempla al conjunto de reglas, métodos operativos y estructura; mientras la Cooperación, si bien generalmente es necesaria, no siempre es posible, así como que la Autoridad en cierta medida la incluye. Como objetivo se ve más abarcador el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la Organización. Como marco de referencia se contempla el conocimiento de las leyes y principios de la Sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general.

Por tanto, se puede concluir que la Gestión es un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la Entidad, desarrollado por un órgano de Dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la Organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general (Pérez Campdesuñe, de Miguel Guzmán, Noda Hernández, Pacheco Toledo, & Sánchez Augier, 2010).

### 2.2.1 Antecedentes, Conceptualización.

La administración es uno de los elementos clave en el progreso de la humanidad. Desde que el hombre apareció en la Tierra como ser inteligente, ha buscado desarrollar sus actividades de la manera más eficiente posible. De hecho, la natural tendencia a la simplificación o la "ley de oro" de la administración: hacer más con menos, ha propiciado el desarrollo y avance de la sociedad. El siglo XXI, caracterizado por un mundo globalizado, requiere de una mayor competitividad y calidad, a tal grado que de la utilización de técnicas de administración y estilos de gestión adecuados dependen la permanencia y el éxito de cualquier organización. Por tanto, hoy más que nunca la administración resulta indispensable. En este sentido será necesario realizar un recorrido por los principios y conocimientos básicos para la comprensión de esta importante disciplina. (Münch, 2005).

Los Gerentes o Propietarios han luchado durante décadas con una Contabilidad Financiera y de Gestión que no logra medir adecuadamente las variables que determinan el Valor de la compañía a largo plazo. Si no se tiene en cuenta la Calidad del Producto, el tiempo que requiere el Ciclo Productivo como la Satisfacción de los Clientes, que algunas otras cifras que indican la creación de riqueza que realiza la compañía, los directivos de todos los niveles hacen elecciones equivocadas. Los gerentes han atacado este problema inventándose nuevas maneras de medir el rendimiento financiero, operativo y social de la empresa.

En lo propuesto por Peter Drucker; la Contabilidad Financiera, los balances, las cuentas de Pérdidas y Ganancias, la asignación de Costos, etc., son como la imagen que los rayos X nos dan del esqueleto empresarial. Pero del mismo modo que los rayos X no detectan muchas enfermedades mortales, una pérdida de posición en el mercado una falta de innovación no son registradas por las figuras contables hasta que el daño es irreparable.

Por lo anterior, es necesario que las compañías diseñen rápidamente nuevas maneras de ir más allá de estos indicadores; crear otros indicadores mucho más lúcidos que permitan tomar decisiones y crear Valor. Arthur Andersen ha desarrollado una serie de índices para evaluar a su actuación a nivel mundial. Junto con las medidas financieras, esta propuesta mide otra serie de factores tales como la satisfacción al cliente, la flexibilidad, la permanencia, la cuota de mercado y la satisfacción de sus empleados.

Los Gerentes o Propietarios han dado cuenta de que, paradójicamente, muchas veces la mejor manera de estimular el rendimiento consiste en no prestar tanta atención a las cifras financieras. Un variado menú de indicadores no financieros, que complemente los financieros, puede hacer que todo mundo contribuya más eficazmente a la salud financiera de la compañía.

Por más que lo intenten, a los electores siempre le resulta complicado coordinar los diversos sistemas de planificación de la compañía: la planificación estratégica General, la planificación de los departamentos, el presupuesto anual, la evaluación de los rendimientos y las compensaciones. A menudo los distintos sistemas funcionan de manera descoordinada, cuando no antagónica. Se procura en la actualidad hacerlos funcionar de manera unificada, es decir a través de sistemas de gestión. El objetivo consiste en hacer que las medidas que definen la estrategia corporativa en los niveles superiores conduzcan a la puesta en práctica de esa misma estrategia en los niveles inferiores. (Epstein & Bill, 2001).

De la propia naturaleza del Control de Gestión, que en este momento se define como el proceso que sirve para guiar la Gestión hacia los objetivos de la Organización y un instrumento para evaluarla, se desprende la necesidad de determinar cuáles son los criterios que van a guiar la Evaluación del Desempeño de una Organización.

Maritza Hernández, (1999), en su tesis de doctorado plantea que: "...la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados". Para la autora una de las definiciones más completas se encuentra en la guía metodológica para la realización de auditorías de gestión. Oficina Nacional de Auditoría de Madrid, octubre de 1996, donde se plantea que: "La Gestión comprende todas las actividades de una Organización que implican el establecimiento de objetivos y metas, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del Desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente".

### **2.2.2 Gestión, Administración y Cadenas Productivas**

La gestión y la administración guardan una relación estrecha. La gestión, por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia.

El conocimiento o Know How de una empresa es su tecnología aplicada a las políticas, sistemas, procedimientos y estructuras que la soportan, de manera que refleje su "saber hacer" o tecnología, así como su capacidad competitiva original. El conocimiento no es información almacenada, sino la habilidad de comprenderla y utilizarla en la consecución de los objetivos de una empresa.

Peter Druker, el más profundo tratadista del tema de gerencia y gestión de empresas, expresó que "el conocimiento es el negocio de negocios, y por tanto, la gestión de una empresa en realidad debe denominarse gestión del conocimiento". Para él, la gestión del conocimiento tiene por objetivo expresar, en un sistema administrativo, informático y de negocios, todo lo que es valioso para la empresa,

sus productos, clientes y proveedores, que le permiten desarrollarse y fundamentar sus principales decisiones, planes y estrategias. (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, pág. 2).

Una cadena productiva está conformada por quienes participan de un determinado proceso económico ya sea de manera parcial o total, desde el suministro de materias primas o proveeduría, hasta la transformación, la distribución y la venta de los productos terminados. (Jurado Arellano & Lizet Juárez, 2007, pág. 7).

Ante la necesidad de las empresas de integrarse a las cadenas productivas o los clusters, es imprescindible que la gestión y la administración desempeñen un papel fundamental en la estrategia competitiva en un ambiente dinámico (eficacia: gestión) y en la alineación de los procesos administrativos a dicha estrategia (eficiencia: administración). (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, pág. 30).

Una vez consolidada la microempresa, debe integrarse a un ciclo dinámico cuya característica será el crecimiento para su transformación paulatina, así se propiciará la creación de otras microempresas, de manera que puedan eslabonarse a las cadenas productivas y procuren la ventaja competitiva. Estas cadenas productivas de micro, pequeñas y medianas empresas serán los grandes proveedores (Rodríguez Valencia, Administración de Pequeñas y medianas empresas 6a Edición, 2010, págs. 88-91).

La gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan los organismos sociales productivos (empresas), guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias a largo plazo. Así, el gerente-gestor debe comprender el entorno y la misión o función de la empresa en la satisfacción de necesidades y en

la cadena productiva, y a su vez, tener la capacidad administrativa de definir objetivos claros, organizacionales, así como las estructuras, sistemas de información, procedimientos de operación y controles para evaluar el desempeño, y motivar a los agentes internos y externos para que se logren los resultados deseados. ”. (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011).

### **2.2.3 La Gestión y la Gerencia.**

El término gestión, según la Real Academia Española, proviene del verbo gestionar: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

Una definición de Gestión propuesta por el Mtro. Sergio Hernández y Rodríguez es: “El proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva – empresa, negocio o corporación – mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos”. (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011).

De igual forma, algunos autores como Lourdes Münch, Idalberto Chiavenato y otros más emulan el concepto de Gestión con el de Administración haciéndolos parecer sinónimos. Para poder establecer de una manera más clara su concepto nos remitiremos a la norma ISO 9000:2005 que define a la Gestión como “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una Organización”, con esto se pretende asegurar una correcta y homogénea interpretación del concepto gestión en todos los mandos y directivos de la empresa ya que no suele existir.

Desde la visión gráfica de lo que se denomina “Ciclo de la Gestión” se ve claro que lo que mantiene viva la empresa y su Sistema de Gestión es la aplicación

periódica y sistemática de las herramientas de Medición y Seguimiento y no tanto los procedimientos asociados a la fase de Planificación.

Hay mandos y directivos que desde siempre han gestionado sus ámbitos de responsabilidad, producción por ejemplo, mientras que el concepto puede ser algo más nuevo para muchas personas de los equipos de calidad. El esfuerzo a realizar suele ser proporcional a la experiencia "técnica" y a la aceptación personal de los cambios, y en algunos casos puede llegar a ser hasta disuasorio.

Tradicionalmente se asociaba gestión con Dirección o mando; la comprensión del "Ciclo de Gestión" nos permite relacionarlo más bien con planificación y evaluación. Ambas actividades pueden ser delegadas hasta los niveles operativos; está cambiando el rol de la Dirección.

Gestión y mejora son términos similares; no se suele ver "gestionar peoras". El enfoque sistemático de la mejora, gestión de calidad, pasa por recoger, procesar y analizar datos; inductores de burocracia que para justificarse han de servir para añadir valor, para inducir hacia la eficacia. (Pérez Fernández de Velasco, 2010, págs. 130-131).

Por lo cual, la gestión es un proceso intelectual en tanto que implica una actividad de reflexión, pensamiento crítico y análisis de la acción ante las circunstancias cambiantes del entorno en que se desenvuelven los organismos sociales productivos (OSP), pues su quehacer se relaciona de manera estrecha con la economía, y el marco legal, cultura y social de las necesidades de bienes y servicios producidos en un sistema de libre competencia.

La gestión debe ser creativa, es decir, original, para obtener, en virtud de la calidad de los productos o servicios, la preferencia de los consumidores; la innovación y la negociación se manifiestan en las relaciones con clientes, proveedores y otros actores relacionados con la empresa. La creatividad aplicada

a los productos y procesos es fundamental en mercados muy competitivos a fin de satisfacer en forma diferente a clientes y mercados cada vez más exigentes.

El autor más reconocido sobre creatividad es Joseph A. Schumpeter, quien sostiene que la innovación es necesaria para que la economía se dinamice. Para él, hay estancamiento de una economía cuando no hay innovación, y evolución cuando ésta es el motor del crecimiento económico.

La gestión establece directrices estratégicas en tanto fija los elementos constantes que permiten adaptar la empresa a las circunstancias cambiantes sin perder su rumbo, destino final y esencia.

La gestión debe ser táctica, es decir, debe generar la comprensión y conciencia de todos los elementos humanos de la organización; esto incluye definir la forma y el momento de la acción. Por tanto, el conocimiento del entorno y del desarrollo de la estrategia requiere un proceso de transición que va de la conceptualización de la alta dirección a la sensibilización y alineamiento de todos los recursos, esfuerzos y procesos del negocio.

La Gestión se encarga de la coordinación y aprovechamiento de los recursos (capitales) económico, humano tecnológico, social, etc., de la empresa. Esto implica el alineamiento de cada recurso en la misma dirección y con propósitos comunes, sin conflictos por visiones divergentes. De ahí que la gestión implique la generación de una visión compartida y motivadora de la acción. Así como los rumiantes mastican varias veces los alimentos con el fin de obtener el máximo provecho de ellos, es conveniente digerir cada elemento de la gestión, sobre todo porque tanto ésta como la gerencia son actividades intelectuales, no mecánicas.

### 2.2.4 Corrientes, Clasificaciones e interpretaciones

Las técnicas y herramientas de gestión de la calidad pueden y deben ser usadas para la gestión de todos los ámbitos de la empresa. Orientación de la empresa al cliente, eficacia y mejora son conceptos bien desarrollados y estructurados En ISO 9001 pero de aplicación al resto de áreas de la organización.

Es sabido que las verdades absolutas, las que conducen a un resultado bastante predecible, pertenecen al campo de la técnica: contabilidad, química, control de calidad, administración de personal, etcétera. En el mundo de la gestión a épocas verdades absolutas y casi siempre las cosas dependen de variables situacionales.

Los conceptos y las técnicas de gestión están en constante evolución y son aplicables por igual en las grandes y las pequeñas empresas. La única diferencia está en las herramientas utilizadas para llevar al día a día esos conceptos.

Las nuevas perspectivas intentan aportar información desde diversos puntos de vista procurando hacer una gestión proactiva. El cuadro de mando es su uno de los procesos de medición y seguimiento que guían a la mejora de la competitividad de la empresa y la consecución de los objetivos estratégicos.

Para conseguir un salto cuantitativo de cierta consideración en la competitividad de la organización o para consolidar una posición de liderazgo, la medición de los procesos es una herramienta de gestión estratégica de incalculable valor. Su aplicación a los procesos clave, así como las actividades y negocios de servicios, descubre nuevas e importantes oportunidades para mejorar su efectividad.

De acuerdo a lo anterior se podría deducir, que encontrar en los procesos internos una fuente de ventajas competitivas duraderas se está revelando como una forma idónea y contemporánea de competir (Pérez Fernández de Velasco, 2010, págs. 13-17).

Para lograr el Desarrollo de la Organización algunos autores proponen una visión estratégica del desarrollo de la organización de pueda ir construyendo día a día haciendo un énfasis en la evolución del sistema de gestión de la empresa, conformando la en tres fases:

- 1.- Sistematización de la gestión: todo aquello que es repetitivo en su ejecución puede ser sistematizado para hacerlo de manera más eficiente y eficaz. Identificando los diferentes procesos de la empresa se constituye el "mapa de procesos", todos ellos de ejecución repetitiva y que vale la pena formalizar. Al normalizar la ejecución de los procesos de la empresa, se aporta eficiencia (hacemos todo lo que quehacer y sólo eso) y eficacia (en gran medida hacemos predecible su resultado).
- 2.- Consolidación y mejora continua del sistema de gestión: como todos los cambios, la gestión sistemática hay que consolidarla; la auditoría interna es una excelente herramienta para comprobar la consolidación y el perfeccionamiento del sistema de gestión. En paralelo, el propio enfoque hacia la gestión de los procesos permite ir dominando y mejorando cada día un poco más los procesos críticos para el negocio. Esta fase puede ser larga, hasta que se empieza a mostrar tendencias, no sólo resultados puntuales, en los indicadores de funcionamiento los procesos.
3. hacia la excelencia en la gestión: la tercera fase es lo que hoy se denomina excelencia en la gestión. Sobre el dominio de los procesos ya ha conseguido, se adopta el mismo enfoque pero hacia otras prácticas de gestión como lo es la innovación, el conocimiento, la responsabilidad social de la empresa, el cambio, estrategia en suma.

El sistema de gestión plantea una evolución en espiral, en vista de no tener un fin conocido, pues con la mejora continua siempre se intenta hacer mejor. (Chiavenato, 2002)

Haciendo una combinación de las escuelas matemáticas, la de sistemas y la científica algunos estudiosos del tema de la gestión han propuesto relaciones entre variables que al momento de explicar las asociaciones que perciben da paso a la generación de diversos modelos a estudiar.

Entre estos se mencionan a continuación algunos de ellos:

### **El modelo 3E**

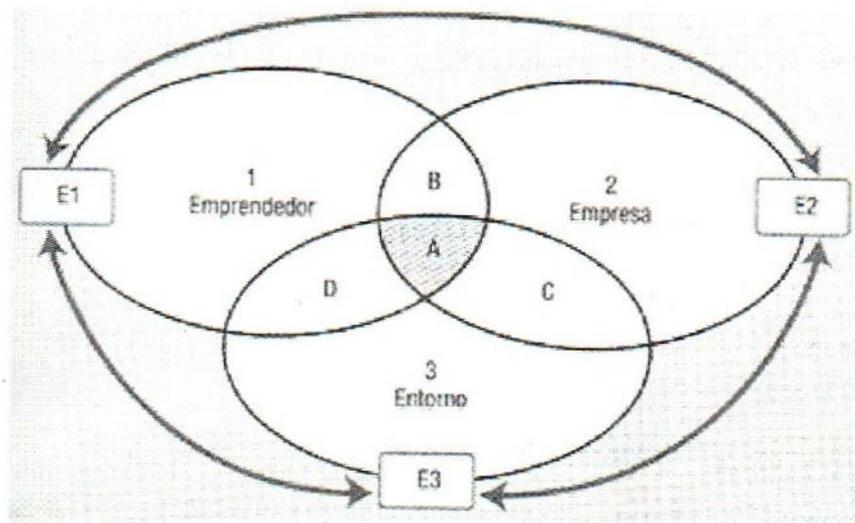
El modelo 3 E se utiliza desde hace más de diez años, tanto en el marco de trabajos teóricos como en la práctica de negocios para garantizar la coherencia de los proyectos de una empresa que estarán vigentes durante mucho tiempo. El modelo 3 E es un metamodelo, el cual sirve para garantizar la armonía entre las tres E que conforman la decisión y que son las siguientes:

El Emprendedor (o el dirigente de la PYME) y sus aspiraciones (E1), que exigen un diagnóstico personal profundo por parte de quien dirige la empresa;

Los recursos y las competencias que pueden integrarse en la Empresa (sintetizados en el bloque E2);

Las posibilidades ofrecidas por el Entorno (E3), ya sea global, sectorial o local.

Figura No. 6 Modelo 3E



Fuente: (Jacques Fillion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011)

### Modelo 3 F

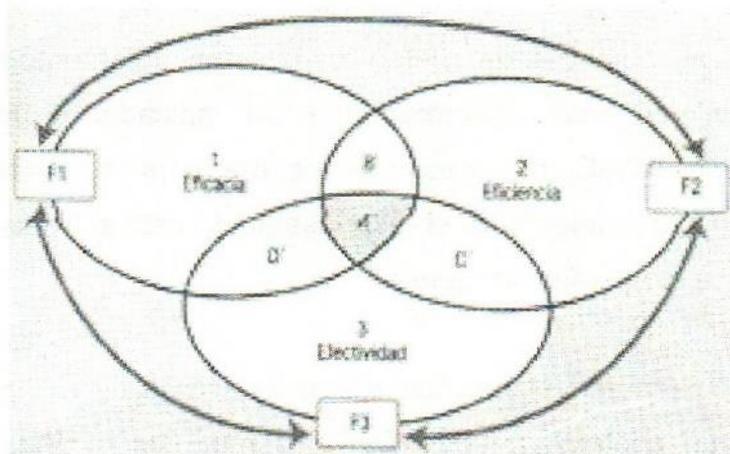
El modelo 3 F puede representarse de la misma forma que el modelo 3 E. se trata de un modelo de desempeño aplicable a la PYME. En él distinguimos tres grupos de indicadores de desempeño, que son los siguientes:

F1 simboliza la eficacia, que consiste en acercar los objetivos a los logros, basándose en la definición de los objetivos que establece el emprendedor o el dirigente;

F2 representa la eficiencia, es decir, la forma en la que se utilizan los recursos y las competencias para conseguir una determinada producción dentro de la empresa;

F3 se refiere a la efectividad, definida como el grado de satisfacción de los participantes empresariales, ya sean internos o externos a la PYME.

Figura No. 7. Modelo 3 F.



Fuente: (Jacques Filion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011, pág. 155).

**Eficacia:**

La eficacia se define habitualmente como la relación entre los reportes efectuados acerca de un determinado número de indicadores y el valor deseado para estos mismos criterios en función d los objetivos del dirigente, o lo que es lo mismo, de la visión estratégica y operativa que éste posee de su organización. La norma de comparación con la realidad está constituida por los distintos objetivos de la PYME, en cuanto a la participación de mercado, el volumen de negocios general, el volumen físico de las ventas, el nivel de producción, el volumen de negocios registrado en el extranjero, la rentabilidad del capital (independientemente de la forma en la que se le designe), etcétera, y cada uno de estos indicadores se examina con más o menos detalle.

Una PYME se considera eficaz cuando alcanza sus objetivos, e ineficaz en caso contrario. Los criterios utilizados para medir el grado de eficacia de la PYME son numerosos; afectan al conjunto de la empresa o tan sólo a algunos de sus componentes (en ese caso, los objetivos se armonizan con los objetivos más globales). También se relacionan, en función de cada caso, con toda la PYME o

con algunos de sus participantes empresariales, ya que éstos dependen unos de otros.

En esta forma, los objetivos de rentabilidad, independientemente del modo de medirlos, se reflejan más concretamente en indicadores destinados a los propietarios de la PYME, mientras que los objetivos de nivel de producción representan un mayor interés para el responsable de esta actividad en la empresa, pero también para el personal en general.

Desde luego, la separación entre los distintos actores no siempre es tan clara (sobre todo en un contexto de PYMES) y, a menudo, el personal también es propietario de la empresa en la que trabaja) formas jurídicas clásicas en las que el personal también es accionista). Se observa que los objetivos de producción no están completamente desvinculados de los elementos del proyecto que figuran en la zona de coherencia del modelo 3 F, como la capacidad de fabricación.

Así pues, a los medios de producción definidos en el proyecto seleccionado en el modelo anterior, les corresponde una zona de objetivos que pueden alcanzarse. Al exagerar el rasgo, parece difícil que un proyecto pueda iniciarse si sólo permite obtener como máximo una cantidad de producción  $X$ , para un periodo determinado, mientras que se tiene un objetivo de  $1.5 X$  o incluso de  $0.4 X$ ; esta última cifra no permitiría justificar una inversión tan importante, sobre todo si dicho objetivo no evoluciona en el tiempo en función del aumento de la demanda.

La conexión con la eficiencia permite garantizar que el objetivo de producción fijado permita la instauración de medios para la organización, respetando las condiciones de competitividad indispensables para lograr una cierta perennidad.

## Eficiencia

La eficiencia ayuda a seguir la forma en la que la empresa consume sus medios de producción con respecto a las normas que permiten seguir siendo competitivos en el sector de actividad y el segmento de mercado meta. Para cada indicador, se refiere al nivel que alcanzan los mejores competidores en el sector de actividad de la PYME, ya que se trata de las normas a respetar para permanecer en el mercado.

Se piensa inevitablemente en las normas que figuran en la contabilidad analítica y en el método de los costos normales. Comparándose los resultados observados con las normas cuestión y se considera que la empresa es eficiente si cumple con dichas normas, mientras que su eficiencia se cuestionará en el caso contrario.

Todo el sistema de planeación de la PYME deberá hacer referencia a esas normas, cuya observancia es indispensable para garantizar la continuidad, ya que el sistema competitivo en evolución se encargará de cuestionar esta última de manera constante.

Por lo tanto, los indicadores de medida guardan relación tanto con los gastos generales, que hay que controlar, como con las normas de consumo de cada uno de los medios de producción (los de las distintas materias consumibles, primarias o intermedias, empleo de la mano de obra directa, etcétera). Cuanto más importante sean las diferencias entre los logros y las normas (en tal caso, se consideran diferencias anormales), más ineficiente se considerará la PYME, sobre todo si se presenta diferencias desfavorables con respecto a la norma, lo que indica un exceso de consumo de materias o de horas de mano de obra, por ejemplo.

Se observa claramente que existe una fuerte relación de este conjunto de indicadores con el control de la administración clásica. Podemos constatar que es

imposible, en un plazo más o menos corto, mantener una entidad económica ineficiente en el mercado, a menos que se goce de varios apoyos, como las subvenciones.

## **Efectividad**

Con frecuencia se ignora este bloque de criterios de desempeño, en particular en las PYMES, lo cual es una verdadera lástima. En efecto, mantener el control sobre el grado de satisfacción de los distintos participantes de la PYME ofrece posibilidades de acción cuyas consecuencias generales son positivas para los dirigentes. Los criterios pertinentes en ese sentido se relacionan tanto con los participantes internos (satisfacción del personal en el trabajo, acompañada de un seguimiento de la evolución de las condiciones laborales, la remuneración, el clima social, los conflictos, el ausentismo, etcétera) como con los participantes externos (satisfacción de los clientes, proveedores, inversionistas, etcétera).

Mientras que algunos valores observados son objetivos y se someten a comparaciones con las normas sectoriales (índice de ausentismo, por ejemplo), otros se fundan en la simple percepción de los participantes empresariales entrevistados. No obstante, se debe combinar determinadas percepciones con otras, apoyarlas o atenuarlas, vigilando los indicadores objetivos. De este modo, un índice de ausentismo alto en comparación con la norma del sector, en una PYME específica, a menudo es el indicador de un malestar profundo entre el personal. En tal caso, nos sorprendería ver que los empleados experimentan una gran satisfacción en el trabajo. Asimismo, hay que dar seguimiento y administrar las reclamaciones de los clientes con la finalidad de mejorar la imagen de la empresa en el exterior.

En otras palabras, una reflexión profunda permite generar criterios de desempeño en materia de efectividad que son originales y pertinentes: de esta forma, el dirigente sabe en qué ámbito debe intervenir.

También es posible observar los efectos que pueden tener los tres grupos de criterios de desempeño entre sí. Para ello se verá que el grado de satisfacción de los clientes se vería directamente impactado en las ventas. (Jacques Filion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011, pág. 157).

### **2.2.5 Estado Actual de la Disciplina**

La Gestión como trabajo científico se documentó a mediados del siglo XX. Es un concepto que tiene más de 50 años; pero ésta es la característica de un buen concepto, su aplicabilidad durante largos períodos de tiempo. No ocurre así con las herramientas necesarias para llevarlos al día a día.

El concepto de gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan.

Bajo el escenario de la economía mundial y la forma en que las empresas se ven afectadas, la Gestión como una actividad colectiva viene a ser un paliativo y una opción para subsistir en el mercado competitivo.

El trabajo de redes se presenta como una alternativa en la cual los empresarios no se encuentran solos y retomando los preceptos de las alianzas estratégicas vienen a dar cauce a las inquietudes de permanencia empresarial.

Es importante resaltar que como parte de la Gestión se viene a redundar en cambios de comportamiento tradicionales que lejos de impulsar el desarrollo de una empresa lo obstaculiza. Por lo tanto, en la práctica cotidiana se genera una enorme cantidad de conocimientos organizacionales, mismo que conformados en estrategias permitirán diseñar oportunidades a nuevos productos y servicios.

Los resultados que una organización tiene no son provocados por la casualidad sino por la causalidad, es decir, la forma en la que se combinan los recursos

humanos, materiales y tecnológicos van haciendo el carácter de ella. Ya se ha citado con antelación de que “para un barco sin rumbo cualquier puerto es bueno”, pero en el ámbito de la competitividad empresarial si no se tiene rumbo, el barco puede sucumbir. Esto no ha sido ajeno a los ojos de diversos investigadores que realizan un análisis sobre el desempeño organizacional considerando diversos factores desde su perspectiva. Algunas de estas investigaciones son.

### **Investigación de Universidad de Hidalgo.**

El impacto que la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyMe) tiene en nuestras sociedades, ha llevado a las instituciones pública y académicas a realizar estudios de caracterización que identifiquen sus fortalezas y debilidades con la finalidad de mejorar su desempeño organizacional. Ser competitivo es vital para la supervivencia de las MiPyMes, al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno dinámico de la economía actual. (Martínez García, Sánchez Trejo, Somohano Rodríguez, García Pérez de Lema, & Marín Hernández, 2008).

Hablando del Desempeño Organizacional, se toman como referencia las investigaciones realizadas en los Estados de Durango, Hidalgo y Veracruz por sus correspondientes Universidades, en donde las tres nos hablan de lo que son las MiPymes y de cómo son las Organizaciones dentro de su Estado.

La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) ha sido en años recientes el centro de atención de numerosos trabajos, debido fundamentalmente a su gran capacidad de generación de empleo, así como el papel primordial que tienen como generadoras de riqueza. Esto ha permitido un mayor conocimiento de sus características y de sus relaciones con el entorno económico. No obstante, las MIPYMES siguen necesitadas de fundamentos operativos que, de forma continua, pongan de manifiesto su problemática y sus estrategias, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones en el ámbito de la política interna de la empresa, para su

gestión y de la política local o estatal, para determinar y fijar programas de actuación pertinentes y anticipados.

Además es ampliamente conocido que estas empresas con frecuencia presentan dificultades para desarrollar un desempeño global (económico, organizacional y social) y sustentable.

El planeamiento de acciones orientadas a la estrategia, estructura, recursos humanos, tecnología e innovación tecnológica, certificación de la calidad, tecnologías de la información y la comunicación e internalización de los mercados, llevan implícito un incremento de la inversión, por lo que es necesario asociar estas acciones con la rentabilidad para afrontarlas. Ante este planteamiento, debemos cuestionarnos cuáles son la actitud y las prácticas de gestión que deben adoptar las MIPYMES para incrementar su rendimiento. (Martínez García F. J., Sánchez Trejo, Somohano Rodríguez, García Pères de Lema, & Marín Hernández, 2008)

Ahora se describirán aspectos característicos en la investigación referenciada.

### ***Panorámica de los tres Estados.***

Como una introducción al análisis sobre las MIPYMES en Veracruz, Durango e Hidalgo presentamos brevemente datos generales sobre el estado, así como información relativa a su situación económica y social, en función a los resultados del trabajo de campo presentado

### ***Veracruz***

Es el tercer estado más poblado del país, en cuanto a su aspecto económico general sobresale por su vocación agrícola, forestal y pesquera, pero también cuenta con una gran estructura productiva industrial que lo coloca como líder

nacional en ramas como la petroquímica básica, que equivale al 93.2% del total nacional, y la generación de energía eléctrica. En el panorama de la economía nacional ocupa el sexto lugar.

### ***Durango***

El Estado de Durango poseedor de importantes recursos, ocupa lugares significativos a nivel nacional en los siguientes sectores: 1) Agrícola: el segundo lugar en la producción de manzana, tercer lugar en avena forrajera seca y cuarto lugar en frijol, nuez y maíz forrajero; 2) Sector Pecuario: segundo productor de leche de cabra y tercero en leche de vaca; 3) Sector Forestal: Primer productor de pino y encino; y 4) Sector Minero: segundo productor de oro y plata (INEGI, 2005).

En el año 2004 el Producto Interno Bruto (PIB) estatal fue de 27'777,774.00 miles de pesos, lo que representa una aportación del 1.3% al PIB Nacional. El 18.2% del PIB se genera en el sector de comercio, restaurantes y hoteles, le sigue en importancia el sector manufacturero con 17.7% y el sector agropecuario, de silvicultura y pesca con un 13.9%. Aunque el Estado de Durango es importante en el sector minero, la extracción de minerales como oro y plata entre otros minerales metálicos y no metálicos, no recibe localmente el valor agregado que correspondiera.

### ***Hidalgo***

El estado de Hidalgo cuenta con medios para impulsar su Desarrollo Económico y Social, en particular, según datos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO, 2004) Hidalgo:

- Genera 9.4% del total de la energía del país con 2,900 megavatios de capacidad instalada.

- Tiene acceso a cuatro gasoductos que permite al sector productivo hidalguense aprovechar este energético para su desarrollo industrial.
- Cuenta con importante recursos hidráulico: 22 mantos freático (650 millones de metros cúbicos al año) y 6,656 millones de metros cúbicos en aguas superficiales.
- Posee la estación de rastreo satelital más importante del país, ubicada en el municipio de Tulancingo.
- Cuenta con siete parques industriales en operación ( Tepeji, Atitalaquia, Pachuca, Tizayuca, Huejutla, Ciudad Sahagún y Huichapan) y tres más en prospección (Actopan, Mineral de la Reforma y Tulancingo).

### ***Metodología de la Investigación de acuerdo a los investigadores de los Estados de Hidalgo, Veracruz y Durango***

Este apartado no es más que el simple proceso de la investigación, es decir, ya que se tienen fijados los objetivos, aquí se describirán cada una de las fases, pasos a seguir y técnicas utilizadas dentro de la investigación.

Se expone la estructura de la muestra, se realiza el proceso de selección de las variables para obtener la información sobre los distintos aspectos de la Dirección y Gestión de la empresa, de su estructura organizativa, de sus factores competitivos y de su estrategia, explicando, por último, las técnicas estadísticas a utilizar en el proceso de análisis de la información disponible.

Una de las fases importantes es la selección de Variables y diseño del cuestionario, este es fundamental, pues permite configurar el análisis empírico y afrontar adecuadamente el estudio del comportamiento de la pequeña y mediana empresa, y con este obtener las variables necesarias, como son la caracterización de la Empresa, Dirección y Gestión, la estructura de la organización, la Gestión de Recursos Humanos, tecnología, calidad, innovación, etc.

La segunda fase se centra en aspectos de Dirección. Se han introducido cuestiones relativas a las alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas, a la existencia o no de plan estratégico y a la estrategia. Miles y Snow utilizaron como criterio para clasificar a las empresas la actitud hacia el grado de innovación (de producto, servicio o mercado) que presentan y la clasificaron en cuatro tipos:

- ✓ *Las exploradoras*, que son aquellas que realizan cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.
- ✓ *Las analizadoras*, 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.
- ✓ *Las defensivas*, que ofrecen un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No están interesadas en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.
- ✓ *Sin estrategia definida*, no cuentan con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.

La tercera fase es la cuestión sobre los recursos humanos, la parte de la capacitación de los empleados y la cuarta fase es sobre las tecnologías, innovaciones, calidad, equipamiento de comunicaciones y medios informáticos, aspecto contables y fiscales utilizadas o no dentro de las empresas.

Con respecto a la medición de las tecnologías, de manera importante para la eficiencia y crecimiento de una empresa, dado que reducir costos, diferenciarse y alcanzar un nivel de calidad que exige el mercado, son uno de los principales objetivos que se espera alcanzar a través de la tecnología y se distinguen varias posiciones:

- *Fuerte*, la empresa realiza un desarrollo interno de la tecnología que utiliza con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
- *Buena*, la tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella la posiciona por delante de la competencia.
- *Sostenible*, la tecnología que utilizan es la misma que se utiliza en la mayoría de las empresas del sector y sólo realizan nuevas inversiones cuando comprueban que la competencia obtiene buenos resultados.
- *Débil*, la empresa considera que sus principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la propia.

### ***Estructura de la Muestra ocupada.***

Como referencia se tomaron a los estados de Durango y Veracruz, ya que ellos establecieron algunas áreas específicas o sectores para poder lograr sus objetivos.

Por ejemplo Durango investigó los sectores que conforman la población de empresas, en el ámbito privado y paraestatal, así como su correspondencia con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN – 2002) los que han sido los siguientes:

- “Agroindustria”: subsectores 311 y 312.
- “Industrias de transformación”: sectores 31 a 33, excepto 311 a 315.

- "Industria textil y confección": subsectores 313, 314 y 315.
- "Industria de la construcción": sector 23.
- "Comercio": sectores 43 y 46.
- "Hostelería": sector 72.
- "Transporte y comunicaciones": sectores 48 y 49.
- "Servicios a empresas, personales, técnicos y profesionales":

El tamaño de la empresa se ha definido en función del número de empleados generándose tres grupos: microempresas (de 6 a 9 trabajadores), empresas pequeñas (de 10 a 49 trabajadores) y empresas medianas (de 50 a 250 trabajadores). Por tanto, no se incluyeron las empresas con 5 o menos trabajadores ni las grandes empresas (más de 250 trabajadores).

De igual forma Veracruz consideró los siguientes sectores "Manufacturas", "Construcción", "Transporte", "Comercios y Servicios" y "Turismo". Por su parte, la clasificación regional ha sido la siguiente: "Coahuila de Zaragoza", "Veracruz", "Poza Rica-Tuxpán", "Xalapa" y "Córdoba-Orizaba".

### ***Conclusiones Obtenidas en las Investigaciones.***

Como uno de los puntos finales de Durango se vio que las características que tomaron de las empresas, el conjunto de las actividades del sector privado y paraestatal del Estado de Durango está compuesto por un total de 37,911 empresas que generaron una ocupación de 216,591 personas (INEGI, Censo 2004). Al clasificarlas por tamaños obtenemos que el 99.7% de las unidades económicas son micro, pequeñas o medianas empresas que generan el 69.7% del total del empleo. De estos datos se deduce, sin duda alguna, la importancia de las MiPymes en el tejido productivo del Estado de Durango, y la trascendencia de las medidas que para su potenciación puedan tomarse con el objetivo de incrementar la riqueza y el desarrollo del Estado.

Comparando la distribución de las empresas por tamaños, tanto a nivel nacional como Estatal, se observa cómo las microempresas son las predominantes. Así, las empresas con cinco o menos ocupados representan el 89.8% del total en la República Mexicana manteniendo prácticamente la misma proporción el Estado con el 89.3%.

Pero según los datos de empleo, las empresas de Durango mantienen una media de 5.7 empleados ocupados por entidad y de 5.4 ocupados para el conjunto de la República Mexicana. En la perspectiva de unos mercados cada vez más globalizados, el objetivo de crecimiento económico debe sustentarse en incrementos de productividad que requieren una incorporación creciente de capital tecnológico y de conocimiento. La atomización del tejido empresarial, tanto de Durango como de México, constituye un factor de debilidad, por cuanto el reducido tamaño de sus empresas supone una barrera para abordar las inversiones materiales y en conocimiento, necesarias para caminar acertadamente hacia un incremento de la competitividad de las empresas. El tejido empresarial de Durango puede calificarse de moderadamente dinámico desde la perspectiva demográfica.

El 50% de las empresas tiene 13 o menos años de vida, un 21.4% han sido constituidas en los últimos cinco años y un 69% de ellas poseen una antigüedad inferior a 20 años.

En la síntesis de los resultados de la investigación: Procesos de planeación estratégica en las PYMES mexicanas se menciona que:

- El 50% de las PYMES que participaron en la muestra no contaban con una declaración de misión explícita. El resto la tenía, pero sólo en dos empresas los empleados comprendían el significado de sus misiones organizacionales.
- Todas las PYMES participantes centran su “análisis” de cambio estratégico en los competidores. Sin embargo, dos consideran también a sus clientes y a sus

proveedores dentro del análisis. Estos análisis son básicamente descriptivos y se generan a partir de fuentes no necesariamente confiables (percepciones y amigos). Estas empresas obtienen su información de su red de contactos y/o de las cámaras empresariales a las que pertenecen. El equipo de dirección no mantiene un sentido crítico con respecto a dicha información, de manera que se toman decisiones dando por hecho la veracidad de ésta.

- Todas las empresas de la muestra hacen un ejercicio de planeación una vez al año después de haber implementado las normas ISO 9000. Sólo en dos de ellas se realizan juntas trimestrales que están a favor o en contra del logro de los objetivos. Estas reuniones tienen una duración máxima de dos horas. El sentimiento de los mandos medios que participan en estas reuniones (tanto en las anuales como en las trimestrales que tienen lugar en las dos empresas) es que pierden el tiempo en una sala de juntas ya que, mientras tanto, dejan de vender o de producir.
- El sistema de evaluación formal no se encuentra ligado necesariamente a la implementación de la planeación estratégica, salvo en el caso de las mismas dos empresas.
- Los planes emergentes de acción no son necesariamente coherentes con la planeación anual. Los objetivos se priorizan al inicio del año, pero, conforme se efectúan las operaciones, la prioridad se difumina. Asimismo, el logro de los objetivos crea condiciones operativas internas entre las funciones. Tales contradicciones tienden a no ser evidentes a corto plazo, y suelen manifestarse a través de conflictos entre el personal.
- La formación profesional de los directores generales parece influir en el desarrollo de una planeación estratégica formal. Las dos empresas que tienen los procesos más formales son las que cuentan con los directores con mayor nivel de estudios (licenciatura).

- El 50% de las empresas realizan un balance anual de sus recursos y capacidades para implementar sus planes estratégicos.
- Las herramientas más usadas para la planeación son las de costeo (hojas de cálculo en Excel), la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza (FODA). Esta última herramienta se aplica a nivel descriptivo, con base en las percepciones de los directivos. También se aplica la administración por objetivos. Con respecto a este punto, cabe aclarar que el equipo de directivos emplea las herramientas que sugiere (impone) el director general.

En síntesis, los resultados de la investigación citada pone en evidencia la existencia de dos sistemas de planeación estratégica que coexisten: uno formalizado y documentado en las reuniones del comité de dirección (el director general y su equipo de mandos medios), y otro emergente e informal que, en ocasiones, refuerza al formal, pero que en otras sigue su propio curso de acción. (Jacques Fillion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011, págs. 165-168).

### **El conocimiento y su Gestión.**

La Real Academia de la Lengua Española define el conocimiento como la "acción de conocer; entendimiento, inteligencia; sentido, entendimiento o razón, sabiduría, noción".

Conocimiento es la capacidad humana de comprender el medio que nos rodea para poder actuar. Es decir, no toda la información que se posee es conocimiento; lo será sólo aquella que se utilice en la solución de problemas.

El conocimiento, como tal, supone tres elementos básicos: el conocedor, lo conocido y un contexto. Si falta alguno de ellos, no podemos hablar de conocimiento. Puesto que el conocimiento no es un objeto, no podemos almacenarlo o reutilizarlo (el conocimiento no es información).

Para hacer más claro el concepto de conocimiento puntualizan los siguientes principios básicos.

El conocimiento no está asociado a un título académico o a una competencia, los cuales se refieren sólo a la capacidad potencial del conocedor.

El conocimiento es un acto humano que se basa en la interpretación de datos con la finalidad de actuar. De lo anterior se deduce que el conocimiento reside fundamentalmente en las personas.

Además, el conocimiento se produce en un contexto o un cultura y, por lo tanto, incluye también las habilidades y actitudes necesarias para actuar.

Por otra parte, las personas deciden, en un contexto determinado, si desean dar su conocimiento a las organizaciones, lo que las convierte en trabajadores voluntarios del conocimiento.

A pesar de todo, conocer no es un acto que llega a solicitud del potencial conocedor, ya que requiere de una predisposición específica personal y organizacional para trabajar en la ambigüedad, tolerar la redundancia y utilizar la experimentación.

El conocimiento necesita una administración distinta a los recursos físicos, ya que posee características distintas. Por ejemplo, a diferencia de los recursos físicos, no tiene rendimientos decrecientes, sino al contrario, el conocimiento aumenta con su uso. Otra diferencia es que la propiedad del conocimiento funciona de manera distinta a los factores físicos, ya que cuando se otorga, no se pierde, sino que se conserva. Por último, se puede decir que la mejor forma de explotarlo es compartiéndolo.

Es muy importante resaltar la diferencia entre conocimiento y talento, lo cual se refleja en la gestión de ellos. Confundir estos dos conceptos nos haría pensar que el conocimiento sólo se encuentra en algunas personas. Tener a los mejores empleados no significa gestionar de buena manera el conocimiento; un buen equipo de trabajo no se forma sólo con individuos talentosos, sino también se integra con personas capaces de innovar, trabajar en equipo y compartir sus conocimientos.

Por otra parte, se debe referir a la gestión de competencias y a la del conocimiento, que también difieren entre sí. No se debe confundir capacitación con conocimientos. La capacitación es necesaria, pero no suficiente. Si bien la capacitación es energía potencial, el conocimiento es energía desplegada. La gestión del conocimiento no sólo se ocupa de formar competencias para trabajar, sino también de crear un contexto que cree conocimientos y genere innovaciones.

Aprendizaje: Forma parte importante del proceso de conocer, ya que es una manera fundamental para desarrollar conocimiento. Por eso, se piensa y se postula que la educación (herramienta fundamental para adquirir conocimientos) habrá de experimentar cambios radicales, ya que el empleo de las nuevas tecnologías dará lugar a un método basado en el aprendizaje. La capacidad para aprender y la creatividad serán mucho más importantes que saberlo todo de memoria. Por lo tanto, es necesario un cambio en el sistema educativo en su conjunto. En ese sentido, habrá que dar mayor importancia, por ejemplo, a la capacidad de análisis, a la habilidad para resolver problemas y al desarrollo de conceptos claros.

La capacitación es un concepto clave y se entiende por tal a la herramienta de negocios que, a través del desarrollo del capital humano, tiende a mejorar el rendimiento de la organización y aumentar los beneficios personales que reporta.

Puesto que el objetivo más importante de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. En realidad, la inversión en capacitación muchas veces se desperdicia, ya que no siempre se logra una buena conexión entre los objetivos estratégicos y los programas de capacitación. Para asegurar que esta inversión sea óptima y tenga un efecto positivo en la organización, se debe usar un enfoque sistemático de la capacitación. Este enfoque supone cuatro fases:

1. Evaluación de necesidades.
2. Diseño de programas
3. Instrumentación
4. Evaluación

Es muy importante señalar que el capacitado debe de saber para que le servirá el conocimiento y el capacitador debe de conectar las habilidades enseñadas a las mejoras en el trabajo, mejoras que redunden en aspectos cualitativos y cuantitativos, podría agregarse una quinta fase o complementar la cuarta con el seguimiento.

Una función esencial de la capacitación es generar un cambio, tanto en el individuo como en la organización. Cuando esto se logra, se tiene éxito; cuando no, se fracasa.

Independientemente de los demás resultados que logre un proceso de capacitación, el propósito final es una modificación del desempeño que sea medible. (Chiavenato, 2004).

## Organización para el Aprendizaje.

Por organización inteligente u organización que aprende (learning organization), se entiende una organización particular que centra su estilo de administración o gestión en adquirir y distribuir conocimiento a través de todos los niveles (individual, grupal y organizacional), buscando, así facilitar el aprendizaje continuo. Esta organización es eminentemente colaborativa y transformacional. Su cultura incorpora estos valores y principios de manera preferente. Es el tipo de organización que mejor se ajusta a las necesidades de cambio que hoy imperan en el entorno de las PYMES. (Jacques Fillion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011, págs. 214-217).

La mayoría de las empresas latinoamericanas que se clasifican dentro de la categoría de PYMES generan elevados índices de empleo e incrementan cada día sus índices de exportación. Tal vez por ello se han convertido en los últimos tiempos en un tema de moda: aparecen en las discusiones económicas, en los discursos políticos, en las conferencias, en los libros de administración y economía, en las aulas universitarias, tanto y de tan diversas formas que la banca, las compañías de tecnología de información y comunicación y hasta las aseguradoras han comenzado a diseñar servicios exclusivos para PYMES, algo impensable hace apenas unos cuantos años. Esto no significa, por supuesto, que tales organizaciones se acerquen siquiera a un conocimiento superficial de las PYMES, o que entiendan cabalmente el papel que desempeñan en el desarrollo del país, las características de sus requerimientos y las dificultades de lidiar con trámites hostiles, impuestos elevados, falta de financiamiento y carencia de marcos constitucionales favorables que propicien su expansión. Sin embargo, pese a la ignorancia general, a la escasa efectividad de las políticas públicas y a la casi nula existencia de mecanismos subsidiarios que permitan negociar recursos para su desarrollo, las PYMES se han convertido en foco de atención de editores, encargados de plataformas Web, investigaciones académicas, medios de comunicación financieros y literatura especializada. Las PYMES están de moda, al igual que los manuales, libros y panfletos sobre el tema, los cuales rara vez

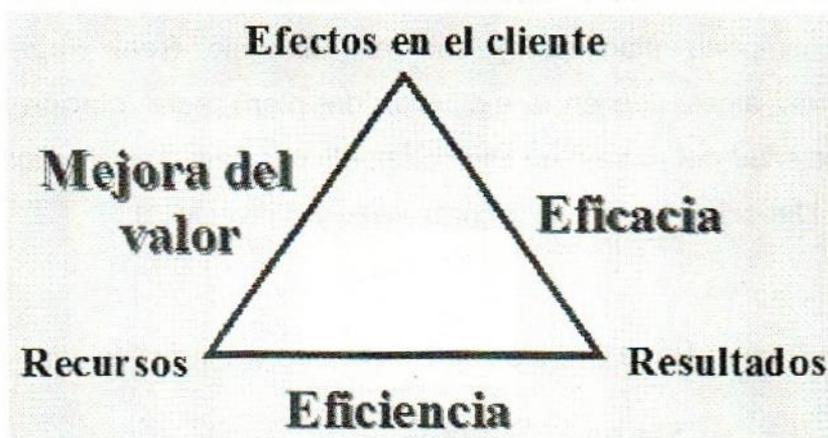
ofrecen algo diferente a definiciones básicas, conocimientos sencillos, formulaciones imprecisas y multitud de incoherencias sobre la fundamentación teórica y las estrategias metodológicas que sustentan el mundo de las pequeñas y medianas empresas. (Jacques Filion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011).

### **2.3 El Desempeño Organizacional.**

Por otra parte, la Evaluación del Desempeño de una empresa, adquiere un gran significado para sus directivos, para sus trabajadores en general, para los accionistas (actuales y potenciales), para el banco, para el Estado, para los clientes, proveedores y competidores, porque indica la posición alcanzada por la empresa en el Mercado, la tendencia de su Desarrollo (si sólo sobrevive, o está en rápido crecimiento, si gana o pierde terreno frente a la competencia) y por tanto se puede concluir si las políticas y decisiones tomadas son las adecuadas conforme a los resultados esperados. Esto resulta válido tanto para una organización o para una parte de ella.

El sujeto de Dirección, sea Gerente o Propietario, dispone y actúa sobre cierto conjunto de Recursos para alcanzar un nivel de Resultados (en términos de cantidad y variedad de productos o servicios, calidad, plazos, ganancias entre otros) y lograr determinados Efectos en el Entorno, en términos de satisfacción de las necesidades del cliente o adecuación al uso.

Figura No. 8 Triángulo del Desempeño



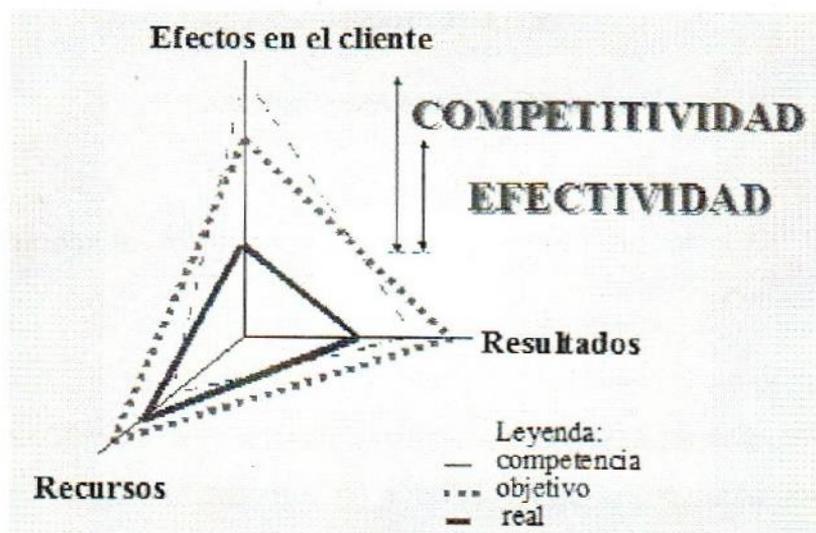
Fuente: (Saavedra Mayorga, 2009)

Los lados del triángulo expresan las relaciones entre los elementos o vértices, objeto de la Gestión.

- La relación Resultados/Recursos expresa el grado de Eficiencia con que fueron alcanzados los Resultados (la correspondencia entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos).
- La relación Efectos en el Entorno/Resultados expresa la Eficacia o la satisfacción que provoca en el cliente el producto o servicio prestado, así como el impacto que provoca en el Ecosistema, basado en que hoy no se concibe el aumento de la productividad o mejora del Desempeño al margen del equilibrio con la Naturaleza.
- La relación Efectos en el Entorno/Recursos expresa la Mejora del valor donde lo que se busca es elevar la adecuación al uso del producto o servicio, aumentar su valor añadido, utilizando los medios y las vías menos costosas (este es el campo del Análisis e Ingeniería del Valor).

Cada triángulo representa un nivel de Desempeño correspondiente con la Gestión realizada. Puede entonces compararse el Triángulo Objetivo (que establece el nivel de desempeño planificado) con el Triángulo Real (representando el desempeño real alcanzado en la ejecución del plan), esta relación expresaría el nivel de Efectividad del trabajo de Dirección, útil para evaluar la calidad del trabajo del sujeto de Dirección, pero solo a corto plazo y a nivel local.

Figura No. 9 Criterios de Efectividad y competitividad



Fuente: (Saavedra Mayorga, 2009)

Gunn en su libro sobre la fabricación en el siglo XXI, relaciona una serie de medidores de la excelencia empresarial para los diferentes subsistemas de la empresa como los de Contabilidad, Ventas, Marketing. Enfocados a medir: tiempo, desperdicios, costo, calidad, flexibilidad, valor añadido, productividad, uso de activos, integración de datos e información.

Sin embargo Goldrat alerta sobre la necesidad de condicionar la definición de los indicadores a la precisión clara de los objetivos de la compañía, priorizando primero la importancia de lo que se mide y luego su indicador.

También es frecuente dar relevancia a los indicadores globales propios de la alta dirección de la empresa (como rendimiento del capital, ganancia, liquidez) y menos importancia a su desagregación por los niveles de dirección, pasándose por alto los mecanismos de conexión entre los indicadores globales y los locales, resultando difícil conocer si el proceso de toma de decisiones locales está contribuyendo o no a las metas globales de la compañía. (Hernández Torrez, 2001).

La guía que la Organización tiene es el Gerente o Propietario, por tanto la gerencia podría decirse que es la medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados.

La buena actuación de los gerentes (el Desempeño Gerencial) es tema de muchos debates, análisis y confusiones en varios países. Ocurre lo mismo con el Desempeño Organizacional; es decir, el grado en que las organizaciones cumplen con su trabajo, por tanto el Desempeño Organizacional podría interpretarse como la medida de la eficiencia y la eficacia de una Organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.

Un aspecto que ha sido relevante en los Estudios Organizacionales es comprender cómo y porqué las Organizaciones son efectivas o inefectivas desde el punto de vista económico, político o moral. Hacerlo bien es ser efectivo. Los resultados de los arreglos estructurales, los procesos como la toma de decisiones y el liderazgo, el trato con el ambiente; están diseñados para que contribuyan a la Efectividad Organizacional como parte de un buen desempeño. Desfavorablemente la Efectividad Organizacional es muy compleja al igual que lo son muchas organizaciones.

Aunque entre los teóricos hay acuerdo de que la Efectividad como concepto global tiene poca o ninguna utilidad, sería un gran error pasar por alto los temas y resultados que se han desarrollado en relación con la efectividad. Un modelo de

contradicción de la efectividad considera que las organizaciones son más o menos efectivas respecto de la variedad de metas que persiguen, la diversidad de recursos que intentan adquirir, la variedad de público dentro y fuera de la Organización y la diversidad de marcos de tiempo por los que se juzga la efectividad. La idea de la variedad en metas, recursos y así en lo sucesivo es clave, puesto que sugiere que una organización puede ser efectiva en algunos aspectos de sus operaciones y menos efectiva en otros. La complejidad para definir una meta y sobre todo en metas financieras hace casi imposible determinar específicamente un indicador que muestre su logro.

Otro modelo es el Modelo Recurso-Sistema que fue creado por Seashore y Yuchtman y tienen como característica ser un número relativamente pequeño; son criterios de "producción" o "resultados" que se refieren a cosas que se buscan por su propio valor; tienen valor de intercambio en relación unos con otros; a su vez, están causadas en su totalidad por conjuntos parcialmente independientes de variables menores de desempeño. (Montaño Hirose & Solís Pérez, 1993)

Cuando no hay un buen desempeño se presenta un problema y éste puede definirse de acuerdo a G. Terry: "es una desviación de algún estándar o nivel de desempeño deseado, al cual se compromete una persona a encontrar solución" G. Terry (Rodríguez Valencia, 2005, pág. 31).

Al estudiar la multiplicidad de enfoques, los Teóricos Organizacionales han reconocido desde hace mucho tiempo que no existe una estructura que sea la "mejor". Han demostrado (como parte de lo que es denominado "enfoque de contingencia" hacia el Diseño Organizacional) que la Eficacia de las Organizaciones mejora cuando la estructura satisface las demandas específicas de la situación. Sin embargo, es cada vez más evidente que el modelo vertical, favorecido durante mucho tiempo, ya no es capaz de satisfacer por sí mismo las distintas necesidades de las empresas. Ha llegado a ser inadecuado para el exigente entorno competitivo, tecnológico y laboral de hoy día, debido a sus defectos inherentes. Entre éstos se incluyen:

- La atención interna en las metas funcionales, en vez de concentrar su visión hacia el exterior, en ofrecer valor y atraer a los clientes.
- La pérdida de información importante conforme el conocimiento se desplaza en sentido ascendente y descendente por los múltiples niveles y entre los departamentos funcionales.
- La fragmentación de los objetivos de desempeño provocada por una multitud de metas funcionales distintas y fragmentadas.
- El costo agregado que implica la coordinación del trabajo y los departamentos excesivamente fragmentados.
- La sofocación de la creatividad y de la iniciativa de los trabajadores en los niveles inferiores.

La Organización Horizontal es un diseño que resulta ideal para un clima de negocios radicalmente distinto, que se define por la nueva tecnología, la intensa competencia global, un mercado en constante cambio y las aspiraciones cada vez más elevadas de los trabajadores, que exigen una participación y responsabilidad crecientes.

Velocidad, servicio, soluciones completas para los clientes y flexibilidad son la consigna para que una empresa prospere en esta nueva economía. (Ostroff, 1999).

A partir del Management surgen nuevos enfoques que hacen reflexionar a las empresas respecto al Desempeño Organizacional.

Han surgido diferentes interpretaciones de la causalidad del Desempeño Organizacional que pueden complementarse entre sí para obtener una visión más integral. Se puede decir que no hay una razón única, ni nadie tiene la verdad

absoluta sobre cuáles son las causas por las que unas organizaciones tienen más altos niveles de Desempeño que otras. De esta manera se pueden encontrar autores que relacionan al Desempeño con las formas de Organización, otros lo atribuyen a las formas de aprendizaje y recientemente muchos de ellos a los aspectos culturales y de identidad entre otros.

Para René Bedeard el Desempeño se puede observar a partir de su interesante trilogía que se presenta en las funciones de: 1). Producción y creación; 2). La protección y seguridad y 3) la Soberanía y gobierno. La importante contribución de René Bedard a los estudios organizacionales mediante el desarrollo de esta trilogía permite reflexionar sobre un modelo alternativo sobre las formas en que el management puede contribuir de una mejor manera al Desempeño Organizacional.

Eccles R. señala que para la construcción de un sistema de medición es necesario responder a tres preguntas: dada una estrategia:

¿Cuáles serían las principales medidas del Desempeño?

¿Cómo se ligan las diferentes medidas entre sí?

¿Qué medidas predicen el Desempeño a largo plazo?

Los instrumentos de medición deben proporcionar información y no datos, medir lo que es más importante, ayudar a la toma de decisiones, centrarse tanto en la planeación estratégica como en la operacional y tener en cuenta que no todos los resultados son susceptibles de ser medidos. (Ramírez Martínez, 2004, págs. 48-49).

La Evaluación en la actualidad ha pasado a ser un elemento de dominio de la gestión por los comportamientos y por los resultados. Es muy importante que la misma no sea considerada en las organizaciones como un instrumento de verificación, de inspección, sino como un medio de dominio de la Gestión

Organizacional a partir del cual se pueda propiciar un mayor involucramiento del personal en el logro de metas.

El concepto moderno de evaluación tiene que contribuir a la definición clara de rutina y progreso dentro de la organización y a partir de ella:

- Conocer el desempeño individual, grupal y organizacional.
- Definir cuáles son las responsabilidades reales de cada persona y equipo de trabajo.
- Propiciar el involucramiento de equipos de trabajo en la mejora del desempeño y establecer con los dueños o propietarios una especie de contrato.
- Establecer relaciones entre el nivel de responsabilidad y los medios sobre los que se tienen atribuciones.
- Definir indicadores significativos, capaces de reflejar los resultados de la gestión en cada responsable y de equipos o áreas de trabajo.
- Disponer de una base de información para remuneraciones adecuadas
- Tomar acciones correctivas.

Los Teóricos recomiendan que todos los instrumentos de evaluación descansen en una definición clara de responsabilidades individuales y de equipo. Cabe hacer mención que la responsabilidad y evaluación son procesos graduales, que deben ser manejados en paralelo, evitando la posibilidad de que, al establecerse una responsabilidad efectiva en todos los niveles de la empresa se limite el proceso de evaluación.

El proceso de evaluación ejerce una presión de gestión hacia el interior de la organización a través de su incidencia sobre los comportamientos del personal y busca propiciar la convergencia de objetivos a nivel de cada equipo de trabajo. Existen diversos medios formales e informales para la evaluación del desempeño en las organizaciones. Entre los medios formales, conocidos también como

instrumentos de evaluación, se pueden citar a la Contabilidad General, la Contabilidad de Costos, los presupuestos, los tableros de gestión o cuadros de mando, los convenios de desempeño, la evaluación 360 grados. Entre los medios informales también llamados mecanismos se pueden citar todas las prácticas no escritas que orientan las acciones de los individuos a lograr un mejor desempeño.

Entre las características esenciales del Desempeño se enuncian:

El Desempeño existe sólo si se puede medir; es decir, que hay que poder describirlo mediante un conjunto de medidas más o menos complejas. Sin embargo, no hay que confundir el desempeño con las medidas que lo describen. El desempeño no se reduce en ningún caso a unas medidas o un indicador, no son más que signos, representaciones del resultado de la acción llevada a cabo por los diferentes actores y sometidos a su respectiva capacidad de interpretación. Por lo tanto la interpretación hecha por los actores es relativa.

El Desempeño es una noción relativa; el Desempeño tampoco es una noción absoluta, es sólo relativa en relación con el contexto competitivo (el mercado, los competidores, etc.) y organizacional elegido en función de la estrategia. El desempeño se ubica siempre en una lógica referencial, tomando como base las expectativas de los clientes y en relación con lo que hacen los competidores.

El Desempeño se construye transversal y globalmente. En un contexto de fuerte interdependencia de las actividades, cualquier disfuncionamiento en un punto cualquiera de una cadena de valor tiende a repercutir en el conjunto, de manera que el desempeño global se encuentra condicionado por el eslabón más débil. El Desempeño de una actividad considerada aisladamente no tiene una gran significación cuando las actividades son fuertemente interdependientes, puesto que el desempeño de una actividad está condicionado por las decisiones tomadas en las actividades anteriores.

De acuerdo a lo anterior, la empresa debe identificar un portafolio de actividades y de aptitudes que le permitan responder rápidamente a las exigencias de sus clientes.

La noción de desempeño es a menudo confundida con los conceptos de eficacia (logro de los objetivos), de eficiencia (consumo mínimo de recursos para lograr el objetivo) o de margen beneficiario. Ahora bien, la noción de Desempeño puede ser definida desde el punto de vista económico, ya que la empresa es una Organización que consume recursos (materias primas, tiempo, capital) para satisfacer las necesidades de la sociedad (clientes potenciales u otro grupo social). Ella crea, por tanto, valor (creación de bienes que responden a las necesidades) y tiene costos (consumo de recursos) para crear este valor. El valor es la riqueza creada por la empresa para sus clientes, mientras que el costo es la riqueza que ella consume para crear este valor. El Desempeño de la empresa descansa entonces en su capacidad para producir valor útil para sus clientes consumiendo el mínimo de recursos. (Ramírez Martínez, 2004).

## **Naturaleza del Desempeño Organizacional**

En el campo de la Gestión Organizacional, una característica particular del proceso de reproducción social es que está constituido por tres etapas repetitivas e interdependientes: la producción material de los satisfactores, la distribución de tales satisfactores entre los miembros de la sociedad y su disfrute o consumo final. El proceso de reproducción social es reproductivo porque en su realización misma se encuentra la generación de las condiciones necesarias (objetivas y subjetivas) para la sobrevivencia y reproducción del hombre, tanto biológico como social, mediante la ejecución sistemática del ciclo: producción – distribución – consumo. (Pacheco Espejel & Cruz Estrada, 2006).

Identificar claramente quienes son los clientes es una tarea clave, y sin embargo muy pocas empresas le dedican suficiente tiempo.

Un método que es simple, económico y suficientemente preciso es:

1. Identificar qué problemas resuelve el producto o servicio que se está ofreciendo.
2. Identificar quiénes tienen esos problemas y estimar la magnitud de sus consecuencias.
3. Enfocar la oferta comercial a quienes más beneficios pueden obtener del producto o servicio en cuestión.

En todo proceso de compraventa existen los siguientes elementos:

- Las necesidades del cliente
- La oferta técnica (producto o servicio, logística, etc.)
- Las personas involucradas en la decisión de compra
- Las posibles consecuencias negativas de una mala decisión.

Para un producto o servicio, el proceso de venta que convendría seguir dependería de estos elementos. (Debernardo & Hurtado Hernández, 2010, pág. 39).

## **Administrar el Desempeño.**

Innovar un sistema operativo rentable y mantenerlo son tareas esenciales para la supervivencia y, sobre todo, para el crecimiento de la PYME. Por desgracia, los gerentes de PYMES consideran a menudo la administración del desempeño como un lujo que tan sólo pueden permitirse las grandes organizaciones. De hecho una PYME que no administra su desempeño actúa como un aventurero sin brújula ni mapa pero el viaje será bastante arriesgado.

Existen varias posibilidades para destacarse en materia de desempeño: el costo, la calidad, la confianza, la rapidez, la flexibilidad y la innovación. Administrar el

desempeño de una empresa consiste, ante todo, en fijarse objetivos realizables pero ambiciosos, que deben concordar con las orientaciones estratégicas de la empresa.

Una PYME que intenta atraer a los clientes mediante una rapidez de servicio excepcional, debe fijarse objetivos en cuanto al plazo de reacción o al tiempo de tramitación de los expedientes.

La elección de las medidas de desempeño que se aplicarán regularmente dependerá de las orientaciones estratégicas. Esta aclaración hará que el gerente tome decisiones coherentes con las orientaciones estratégicas de la empresa. Sin embargo, el hecho de centrarse en un aspecto particular no significa que deban ignorarse los demás. A pesar de que una empresa desee destacarse por la calidad de sus productos, tendrá siempre que controlar los costos.

Administrar garantizando la coherencia también significa que habrá que determinar cuáles son las actividades primordiales y cuáles son secundarias, es decir identificar cuáles son sus procesos principales. El gerente de la PYME tendrá que determinar el punto en donde se deben concentrar los esfuerzos y el lugar al que se deben asignar los recursos.

### **2.3.1 Medición y Evaluación del Desempeño Organizacional.**

La medición del Desempeño es el análisis, la interpretación de los datos que arroja el sistema de información, sin embargo, para que una empresa funcione no basta con tener los sistemas de información y la generación de información oportuna e incluso pre-procesada por sistemas computarizados que proporcionen los coeficientes reales de desempeño. La información requiere ser analizada e interpretada continuamente e incluso comparada con el desempeño de otras

empresas mediante el sistema de análisis factorial por ramas y sub-ramas industriales.

Las mediciones del desempeño también se hacen con auditorías periódicas a las operaciones, en ocasiones conocidas como auditorías administrativas, contables, fiscales, etc., con el fin de verificar que no se altere la información ni se oculten problemas o se cometan fraudes. Hoy en día muchas empresas hacen auditorías de sistemas, que son inspecciones a los programas de computadora, que son susceptibles de programarse para ocultar o cometer dichos fraudes. El propósito de la medición de la ejecución no sólo es verificar que los procesos contables, administrativos, comerciales, productivos, etc., se realicen conforme a lo planeado, detectar posibles alteraciones y hacer que se cumplan las políticas y normas, sino que tienen también el propósito de evaluar la efectividad de la operación de la empresa y generar recomendaciones después de los diagnósticos. Muchas de estas evaluaciones de desempeño las realizan firmas de consultoría nacionales e internacionales con metodologías existentes.

Los diagnósticos organizacionales no pretenden aprobar o reprobar a una empresa, sino encontrar oportunidades de mejora para hacerla más competitiva.

Es muy importante que el administrador vea a la empresa como un sistema cuando evalúa eficiencia y detecta problemas, porque de no verlo así quizá resuelva problemas en un área pero las ocasione en otra (Hernandez Sampieri, 2007, pág. 250)

Las empresas, sean pequeñas o muy grandes, son sistemas formados por recursos materiales, información y personas que interactúan entre sí para alcanzar objetivos. Son complejas, dada la cantidad de elementos y vínculos entre ellos y con el medio que las rodea.

Por otro lado los avances en telecomunicaciones y transporte contribuyen a que el mundo esté cada vez más integrado. Como consecuencia, aumenta constantemente la dificultad para comprenderlo y decidir cómo desenvolverse en él. En la interacción con MiPyMes se ha podido observar que la mayoría de las veces su fracaso se debe a causas internas, no externas. El aumento de la complejidad del entorno y la competencia extranjera contribuyen a amplificar las consecuencias negativas de los errores que se cometen, mas no son el problema de fondo. Aunque esto pareciera tener connotaciones negativas, es en realidad algo bueno, pues nos está diciendo que, en la mayoría de los casos, el éxito o fracaso depende de la propia empresa, no de factores fuera de su control. Es posible, entonces, sobrevivir y crecer dentro del contexto internacional que se vislumbra para este siglo.

Ahora bien, en esta disyuntiva de qué medir, se retoman los preceptos que ubican a las actividades de la empresa como procesos. Algunos conceptos son:

## **Proceso**

Una sencilla definición de proceso, y que responde al significado que a esta palabra se ha atribuido es: secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene Valor intrínseco para su usuario o cliente.

Entendiendo como Valor a “todo aquello que se aprecia o estima” por el que lo percibe a recibir del producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, Valor no es un concepto absoluto o sino relativo.

O sencillamente: “secuencia de actividades que tiene un producto con Valor”.

Dando por supuesto que:

- Estamos hablando de actividades secuenciadas de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, no tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo.
- Todo producto lo es por el hecho de ir destinando un usuario al que el denominado cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es aquel que añade Valor al cliente. Asimismo, un cliente lo es porque es el destinatario de un producto.
- Todo producto tiene unas características objetivas que permite su evaluación homogénea por proveedor y clientes.

Por actividad se entiende “el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado”. (Pérez Fernández de Velasco, 2010, pág. 51)

### **Factores de un proceso.**

1. **Personas.** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de gestión de personal.
- 3 **Materiales materias primas o semielaboradas, información** (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su gusto. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de gestión de proveedores.
- 4 **Recursos físicos.** Instalaciones, maquinaria, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.

4. Métodos/planificación del proceso. Método de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, instrucción técnica, instrucción de trabajo. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso (medición o evaluación).
- Producto del proceso (medida de cumplimiento).
- La satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

- 5.- Medio ambiente o entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora y al ser una auténtica gestión de calidad.

Mejorar la competitividad por la vía de incrementar la capacidad de gestión, es una vía siempre accesible y en muchas empresas necesaria.

Los procesos de gestión operan mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición, aseguran el funcionamiento controlado del resto de los procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones y elaborar planes de mejora eficaces.

De acuerdo a lo anterior, podremos entender la gestión como: "hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución).

Una dificultad que se encuentra recurrentemente, radica en el hecho de que muchas empresas presentan carencias a la hora de mostrar mediciones objetivas de las variables relacionadas con la calidad. Y la medición es un elemento esencial para poder gestionar. Se dice que no se puede controlar aquello que no se mide y no se puede gestionar lo que no está bajo control.

Eficiencia: equivale a productividad; dados unos determinados recursos físicos y materiales, varía mucho con la persona, con su nivel de motivación, integración y compromiso con la empresa. Por ello, la eficiencia debe relacionarse con la fase de ejecución.

ISO 9000 define eficiencia como "relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados".

Eficacia: termina normalmente asociado a la consecución de objetivos de la empresa. Cuando la persona es muy eficiente al tiempo que poco eficaz, su trabajo sería parcialmente prescindible.

La eficacia se relaciona con la fase de planificación; para ser eficaz hay que ser previamente eficiente aunque a la inversa pudiera no ser cierto.

ISO 9000 define eficacia como "extensión en la que se realicen las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados".

La existencia de objetivos es lo que desencadena el ciclo de la gestión, y en primer lugar, la planificación de acciones, recursos y de la forma de evaluar su consecución.

Gestión y dirección son términos que conceptualmente no tienen nada que ver en la medida que la dirección se asocia a posición jerárquica y gestión se relacione con la posesión de las herramientas necesarias en cada una de las fases del ciclo.

La gestión de incorporar un sistema de control coherente, compuesto por una serie de elementos interrelacionados entre sí y que tengan un objetivo común: aumentar la eficacia de la gestión al tiempo que satisfacer más y mejor al cliente a través de la gestión de las variables que en ella influyen (calidad, precio, servicio y tiempo).

Indicadores: se tiene por indicadores a aquellos valores de una variable que anticipan el Valor de la medida de un resultado. Los indicadores:

- Miden los inductores de los resultados (indicadores de funcionamiento del proceso, la entrada y de los factores del proceso). Miren o evaluar los medios para conseguir determinados resultados, o
- Son hitos temporales en la consecución de los resultados (indicadores de seguimiento de objetivos).

*Las medidas son resultados.* Lo que para un nivel de la empresa es una medida, para el nivel superior puede ser solamente un indicador. Los resultados de nivel inferior son inductores de los de nivel superior (cadena de relaciones "causa – efecto al paréntesis).

Es importante considerar que los indicadores pueden ser de funcionamiento del proceso, el seguimiento de objetivos o de medidas de resultados.

Los indicadores pueden ser de tipo financiero, de eficacia, de competitividad, comerciales, de clientes, de calidad, de eficiencia (productividad), de flexibilidad (adaptabilidad), de personal, de liderazgo, de proyectos, entre otros muchos.

De acuerdo a lo anterior, se ve la inminente necesidad de tener identificados los procesos clave o procesos principales de la empresa a fin de llevar a cabo de manera adecuada una gestión exitosa. De igual forma, también se puede observar la necesidad de que los empresarios conozcan en primera instancia y entiendan

en segunda instancia los componentes de gestión que conforman a su empresa. (Pérez Fernández de Velasco, 2010, págs. 185-187).

### 2.3.2. Los coeficientes Indicadores

Los coeficientes indicadores son razones matemáticas de la relación entre dos medidas. Una cantidad en relación a 100 se presenta como un porcentaje. Los coeficientes son muy útiles en administración financiera, y existen una serie de razones contable-financieras aceptadas mundialmente; sin embargo, hoy en día todas las áreas funcionales generan sus coeficientes indicadores, de forma que, para controlar una empresa en forma integral, se requiere ver el comportamiento no sólo de los resultados financieros sino de la satisfacción del cliente, de la calidad de las operaciones y de los productos o servicios, además del comportamiento y desempeño del factor humano por lo que no es posible manejar un solo parámetro e instrumento de medición. (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011, pág. 249)

Emitai Etzioni, pone especial atención en la función control (subordinación), dice que el buen desempeño de la organización depende de la capacidad de mantener el control de los que participan en ella. Los medios de control utilizados por la organización se pueden clasificar en: control físico, control material o control simbólico. (Sommers González, 2007).

En la revista El Financiero. "Manual para Pyme". Octubre de 2010 Páginas 23 y 24 se publicó un artículo que dice que la palabra evaluación es temida en muchas organizaciones. La ven como un sinónimo de sanción, castigo y hasta eventualmente despido. Eso no tiene razón de ser, más bien la evaluación nos ayuda a entender los procesos de la empresa y a mejorarlos. Evaluación significa aprendizaje. Sin embargo, algo de cierto hay en la evaluación como elemento de sanción. Si un maestro de escuela tiene 20 alumnos y todos sacan bajas calificaciones, ¿quién es responsable del resultado, el maestro, los alumnos o ambos? Cuando las cosas no salen bien en las organizaciones siempre es más

fácil culpar a alguien (o a varios) y no asumir nuestras propias responsabilidades. La evaluación nos ayuda a entender mejor ese aspecto y a solucionarlo.

Evaluar el desempeño del equipo (y de las personas también como líderes o directivos) es fundamental para establecer cuánto contribuye cada miembro del equipo al logro de los objetivos de la empresa, quién está rebasando los estándares, a quién hay que apoyar y, por tanto, contribuye también a contar con mejores bases para implementar las políticas de compensación, promoción, formación, contratación y despido.

### **Tipos de indicadores.**

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión. La utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una vez elegidos los indicadores, se imponen sobre ellos técnicas de seguimiento: ratios, precios de coste, organigramas, presupuestos.

Para ser adecuados, los indicadores deben ser:

Accesibles (fáciles de identificar y recopilar)

Pertinentes (para los que deseamos medir)

Fieles (que informen con fidelidad de las condiciones de los datos que se recogen)

Objetivos (no ambiguos en su interpretación)

Precisos (para la acción que se quiere estimar)

Unívocos (parámetros exclusivos de lo que se mide) y Sensibles (que permitan recoger y estimar variaciones de aquello que son referente).

Hay distintas clases de indicadores:

Indicadores de ejecución

Son los que aluden a resultados de la actividad. Pueden ser:

De economía: N° recursos empleados/disponibles

De eficiencia: Valoran los recursos empleados en relación a los resultados concretos obtenidos

De eficacia: Comparan los resultados obtenidos con los previstos

De efectividad: Valoran el resultado global concreto con el previsto.

Indicadores de proceso

Aluden a los procesos intermedios de la actividad. Pueden ser:

Estratégicos: Informan de qué factores externos influyen en el proceso de actividad

De Estructura: Valoran los recursos disponibles y los necesarios.

De Proceso: Evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión

De Resultado: Miden los resultados finales del proceso

## **Parámetros precisos**

En las evaluaciones, uno de los elementos cruciales es el establecimiento de estándares conocidos por todos, como los elementos de medición, eliminando (o minimizando) los criterios subjetivos. Por eso, no se puede evaluar si no se conocen los objetivos (o no se tienen). Así, la empresa y cada una de sus áreas debe tener objetivos claros y bien definidos (tan claros que puedan medirse). Eso supone establecer estándares de medición de tales objetivos, y comunicarlos a todos. No se puede evaluar a alguien por hacer algo que no sabe qué debe hacer.

Las metas deben ser ambiciosas, pero realistas. Tampoco se deben poner metas fáciles de cumplir porque eso es engañarnos para los directivos mismos.

En cuanto a los indicadores, no solo deben ser claros (entendibles), sino que todos deben conocerlos. Esto evita las subjetividades. El tener indicadores claros minimiza las posibilidades de que la subjetividad tome control de la evaluación.

En esa línea, cuando no se tienen las cosas claras se tiende a ir por las evaluaciones tibias (alrededor del promedio). Hay que tratar de no hacerlo. Hay que utilizar escalas de evaluación pares para que, ante la duda, no se tome una posición "intermedia". Si hay indicadores cualitativos, también se deben establecer estándares claros. No se debe calificar en función de quien cae bien o mal (prejuicios); para ello revise las evaluaciones anteriores. Ellas ayudarán a ver si se ha sido prejuicioso en algún criterio. Ello, además, ayuda a no dejarse sesgar por los últimos desempeños.

Siempre se tiende a recordar lo más reciente, y si fue bueno, probablemente la evaluación lo será, pero si fue malo, también ese sesgo se percibirá en la evaluación. Por ello, es bueno ver hacia atrás, y analizar todo el periodo de la evaluación, viendo cuál fue su desempeño en el periodo anterior. Ayuda a tener una visión completa del desempeño de la persona.

### **2.3.3. Sistemas de Evaluación**

A veces esa frase es muy pretenciosa respecto a lo que podemos hacer. No es posible hacer siempre evaluaciones, por el tiempo o los costos, pero sí podemos monitorear permanentemente (tableros de control y estadísticos de calidad) y sobre ello, tomar acciones correctivas cuando corresponda. Se debe desarrollar un sistema de monitoreo donde se establezcan logros, pero también los aspectos negativos que se suceden en un periodo determinado, asignando la responsabilidad a las personas que llevaron a cabo la labor. Lo importante del

sistema: además de crearlo es mantenerlo. Para ello, se requiere del apoyo de los líderes. Algunas veces ellos mismos no lo promueven porque “distrae” a los equipos de las labores realmente “relevantes”, porque a ellos mismos les implica tiempo, o simplemente porque creen que no aporta.

La evidencia empírica muestra que los sistemas de evaluación y monitoreo no solo aportan sino que pueden evitar situaciones peligrosas en la empresa por su efecto de prevención. El aspecto más importante: debe servir para tomar decisiones. Muchas organizaciones que se toman el trabajo de hacer evaluaciones semestrales de desempeño, de clima organizacional, pero no hacen absolutamente nada con la información. ¿Para qué invertir tiempo y recursos en algo que no se usa para la toma de decisión? (Peñalosa Rodríguez, 2010, págs. 23-24).

#### **2.3.4. Alianzas Estratégicas**

Las alianzas estratégicas son una poderosa herramienta para que varias PYMES puedan competir contra adversarios de gran tamaño.

Las alianzas proveedor – cliente suelen incrementar la rentabilidad de ambas partes, ya sea porque aumenta la velocidad de respuesta al mercado o bien porque se optimiza la rotación del capital de trabajo.

También pueden ser interesantes las alianzas entre competidores. Suponiendo que una empresa tiene un cliente que le solicita un producto que ésta no puede fabricar con sus máquinas, pero conoce a un competidor que tiene el equipo necesario. Una alianza entre ambos permitiría satisfacer la necesidad del cliente sin realizar inversiones adicionales, aprovechando de mejor manera la capacidad ya instalada.

A pesar de los beneficios que se pueden alcanzar, existe una tendencia en Latinoamérica a no realizar alianzas. (Debernardo & Hurtado Hernández, 2010, págs. 25-38).

La vida empresarial se caracteriza por la inestabilidad y el dinamismo, el cambio constante es la ley imperante en la realidad empresarial. En efecto, continuamente aparecen nuevos productos y procesos de producción, nuevos mercados y más y mejores formas de acceder a ellos. Las empresas y sobre todo las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) son organismos que se ven influenciados por las transformaciones externas y su supervivencia y posibilidades de éxito dependen de su capacidad para adaptarse a las nuevas condiciones que continuamente presentan los mercados. Es por ello que las pequeñas y medianas empresas deberían incorporar a su vida cotidiana nuevas realidades, aprovechando la flexibilidad que les da su dimensión.

La unión o alianza con otras empresas, es la fórmula que muchas pequeñas empresas han utilizado para resolver de manera exitosa el problema de la supervivencia en el mercado. Así han podido alcanzar resultados, que por si solas no hubiesen podido lograr. (Jurado Arellano, La fuerza de la Unión Empresarial, 2007, pág. 9).

## **2.4 Dimensiones de Estudio**

Con frecuencia, en la investigación en administración se está interesado en construir índices, desarrollar variables compuestas o crear transformaciones variables a partir de los datos básicos. Tales variables se general para análisis específicos relacionados con los objetivos del diseño del estudio. Los datos deben examinarse para garantizar la inclusión de todas las variables deseadas en el análisis o su posible construcción; de lo contrario la premisa central detrás del estudio podría invalidarse. Por lo tanto se conceptualizarán las variables concretas de la investigación.

### 2.4.1 Tecnologías de la Información y la Comunicación

Un número cada vez mayor de actividades profesionales y personales requiere que las personas interactúen con computadoras. Es un símil de "vivir y trabajar en el ciberespacio", una frontera electrónica donde los datos se almacenan, procesan y mueven a través de inmensas redes de comunicaciones de datos. Conforme las computadoras asumen una función cada vez mayor en las vidas de los individuos y de las empresas, se debe aprender a adaptarse a ellas.

Esta adaptación, sin embargo, significa más que desarrollar las habilidades requeridas para usar computadoras. Estas habilidades, tan básicas como teclear o tan complejas como programar, sólo son un parte de la educación. Los usuarios de las computadoras también deben estar conscientes de otros aspectos de la computación, no sólo para asegurar su éxito en tales aspectos sino para protegerse a sí mismos de los peligros que han llegado a ser parte del trabajo y el juego en el ciberespacio.

Puede ser difícil creer que una computadora pueda representar una amenaza para su usuario, pero si se piensa en las precauciones que se deben tener cuenta cuando se usa cualquier otro aparato o herramienta. Hay que tener cuidado al elegir los equipos y programas apropiados.

Como muchas otras herramientas, la computadora debe ser tratada con respeto y los usuarios deben considerar tanto las ventajas como las desventajas que vienen con ella. Aunque la computadora puede ayudar a la gente a ser más productiva, e incluso proporcionar una fuente de ingresos o entretenimiento, también son inherentes ciertos riesgos. Un uso excesivo puede ocasionar lesiones físicas. El descuido en línea puede provocar la entrada de virus o incluso de delincuentes cibernéticos. El correo electrónico chatarra constituye un creciente agotamiento de recursos y privacidad. Como los usuarios actualizan en forma continua el software y el hardware, el uso de energía eléctrica se eleva y se reducen los espacios disponibles para tirar basura. (Norton, 2000).

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación vienen a conformar un medio propicio para desarrollar y monitorear los sistemas implantados en las organizaciones, no importando su tamaño.

Existen interacciones entre un sistema y su ambiente, pero las variaciones exógenas se tratan como si fueran incontrolables, se considera que sólo las variables endógenas, que se emplean para describir un sistema, son susceptibles de cierto grado de control significativo.

Los fenómenos complejos como las organizaciones sociales, pueden ser considerados como grupos de componentes; es decir como sistemas interrelacionados que se interaccionan y adoptan e influyen en el ambiente.

La teoría de los sistemas aplicada al estudio de las organizaciones y a la administración en general define un sistema como "una organización compuesta de hombre y máquinas empeñadas en una actividad coordinada dirigida hacia una meta, enlazados mediante sistemas de información e influidos por el ambiente externo".

La muestra de actividad de tal sistema es cíclica y cada componente en el proceso está interrelacionado dependiendo e influyendo a su vez en el resto de los componentes. Es importante resaltar que el concepto de organizaciones en este precepto está dirigido a cualquier grupo organizacional sin importar su tamaño, denominación o jerarquía. Por tanto, puede tratarse de un departamento, una oficina, una sección, un taller, una escuela, una iglesia o una institución oficial.

En su trayecto por alcanzar los objetivos o metas deseados, los procesos organizacionales compuestos por personas, equipos, máquinas, etc., procesan insumos que provienen del ambiente en forma autoridad legal y política, mano de obra, financiamiento, equipo, facilidades, información, etc., con la energía que el mismo ambiente suministra a la organización, ésta transforma los insumos en

productos que emite en forma de decisiones, políticas, acciones, bienes, servicios, etc., para ser total o parcialmente absorbidos por el ambiente. Muchos de los insumos que absorbe del ambiente son productos de otros sistemas. A su vez, muchos de los productos que la organización emite pasan a formar parte de los insumos de otros sistemas o son absorbidos por la misma organización para su propio desarrollo (insumos).

Para ser viable, la organización debe emitir productos deseables al ambiente externo, asegurándose de este modo la provisión de insumos. En la medida que tal cosa sucede, sobrevivirá y crecerá la organización. De lo contrario disminuirá y acabará por desaparecer.

Lo anterior quiere decir que las organizaciones necesitan de una corriente constante de información y una evaluación sobre la forma como el ambiente reacciona ante los productos que emite, y la sensibilidad y efectividad con que responda a los cambios y las demandas del mismo, dependerá su viabilidad y fortalecimiento. En otras palabras, necesita una constante retroalimentación.

Estos cuatro elementos: proceso organizacional, insumos, productos y retroalimentación, son los elementos esenciales de la nueva teoría de los sistemas aplicada a las organizaciones. (Gómez Ceja, 2000, págs. 18-19)

#### **2.4.2 Normas de Calidad**

La calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Esto es, un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de sus usuarios. Entre estas características se pueden mencionar sus funciones operativas (velocidad, capacidad, etc.), el precio y la economía de su uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación al uso, que sea simple de manufacturar y mantener en condiciones operativas, que sea fácil de desechar (ecológico), etc. Todo esto le otorga a un producto la llamada calidad al

consumidor; sin embargo, aunque ésta es la más importante, muchas veces se deben definir otros tipos de calidad relacionados con su planeación, control y mejoramiento. La calidad de conformancia es el conjunto de características dadas a un producto durante su proceso de elaboración, las cuales deben ajustarse a lo especificado en su diseño. La calidad de diseño constituye el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor potencial, y que permiten que el producto pueda tener factibilidad tecnológica de fabricación.

La norma JISZ8101 define al control de calidad como “un sistema que permite que las características de un producto o servicio satisfagan en forma económica los requerimientos del consumidor”. La norma ANSIZI.7-1971 dice que son “las técnicas operacionales y actividades que sustentan la calidad de un producto o servicio para satisfacer ciertas necesidades”. Las normas ISO9000 interpretan la calidad como “la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor”; el aseguramiento de la calidad como “el conjunto de las actividades planeadas formalmente para proporcionar la debida certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requeridos”; y el control de calidad como “el conjunto de actividades y técnicas realizadas con la intención de crear una característica específica de calidad”.

Desde sus orígenes, el hombre se ha preocupado por la calidad. Al comienzo, la búsqueda de calidad consistía en seleccionar alimentos y vestido que le beneficiaran, no había procesos de manufactura. El surgimiento de comunidades humanas trajo como consecuencia la creación del mercado, con la consiguiente separación entre “el hacedor” y el usuario, lo que dio como resultado un estado primitivo de lo que ahora se conoce como manufactura.

El usuario y el productor se conocían perfectamente, negociaban cara a cara, no había especificaciones ni garantías, y cada usuario se “protegía” a través de un estrecho contacto con el productor. En otras palabras, la calidad de diseño se

obtenía más fácilmente; además, era más sencillo lograr la calidad de conformancia y la satisfacción del consumidor.

Al empezar a crearse las primeras ciudades, se creó un mercado relativamente estable para bienes y servicios, lo que permitió el desarrollo inicial de especificaciones para productos y procesos, dando como resultado nuevas formas de organización.

La búsqueda de nuevos paradigmas es una necesidad en el mundo competitivo de hoy en día si se desea detectar oportunidades de negocio. Cuando estar delante de los competidores se vuelve un asunto de sobrevivencia, la gente se da cuenta de la importancia de desarrollar el hábito de buscar continuamente cambios favorables. Este cambio de cultura se consolida sólo si se logra desarrollar una organización de aprendizaje. Este concepto sostiene que conforme las personas aprenden continuamente de su experiencia y transfieren este conocimiento a situaciones nuevas, la organización desarrolla la capacidad y los recursos para crear e influir en su propio futuro. Una organización de aprendizaje es posible si su administración promueve una cultura en la que se motive a su personal a buscar continuamente cambios que tomen ventaja de las oportunidades que se presenten para ser más competitivos. La administración por calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) constituye una excelente opción para este sistema administrativo. Sin embargo el TQM es un concepto de tipo cultural y no un conjunto de procedimientos que puedan ser fácilmente instalados en una organización como un programa computacional. (Cantú Delgado, 2001, págs. 4-5,23)

### **2.4.3 Capacitación**

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones.

En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras, y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para lograrlo. Una percepción es que la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella produciendo beneficios directos para los clientes.

Una interpretación de la capacitación es que era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que se ocupaban. En la actualidad se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño del trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

Algunas definiciones de capacitación son:

- Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo.
- Es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.
- Es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la

organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente su puesto. Su orientación pretende ayudare a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.

- Es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo y sus interacciones con los colegas y los clientes.
- Es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente.

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización.

El cambio es un aspecto esencial para la creatividad y la innovación en las organizaciones. El cambio está en todas partes: en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima. El cambio representa la principal característica de los tiempos modernos.

Cambiar significa pasar de un estado a otro diferente. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación o ruptura, dependiendo de su intensidad.

La capacitación y el desarrollo están a la orden del día en las organizaciones. El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación se enfoca a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras. El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, págs. 372-373, 411,414).

#### **2.4.4 Aspectos fiscales**

En la constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 31 Fracción IV a la letra dice:

“Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación como del Estado y Municipios en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes”.

Se hace referencia a este artículo ya que se encuentra inmerso en una ley que está por encima jerárquicamente de todas las leyes y que indica que toda actividad comercial que se realice de cualquier giro ocasionará la emisión de un comprobante fiscal, mismo que serán base para el cálculo de los impuestos a que esté sujeto el contribuyente y de esa manera está contribuyendo al gasto público como lo indica la Constitución.

Código Fiscal de la Federación. El artículo 29 del código Fiscal de la Federación señala que cuando las leyes fiscales establezcan la obligación de expedir comprobantes por las actividades que se realicen, dicho comprobantes deberán reunir los requisitos que señala el artículo 29-A del mismo código. Las personas

que adquieren bienes o usen servicios deberán solicitar el comprobante respectivo.

## **LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.**

Las personas físicas y las morales, están obligadas al pago del impuesto sobre la renta en los siguientes casos:

I. Las residentes en México, respecto de todos sus ingresos cualesquiera que sea la ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan.

II. Los residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente en el país, respecto de los ingresos atribuibles a dicho establecimiento permanente.

III. Los residentes en el extranjero, respecto de los ingresos procedentes de fuentes de riqueza situadas en territorio nacional, cuando no tengan un establecimiento permanente en el país, o cuando teniéndolo, dichos ingresos no sean atribuibles a éste.

### **Personas Físicas con Actividad Empresarial que tributan en el régimen de Pequeños Contribuyentes.**

De acuerdo al artículo 137 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, las personas físicas que realicen actividades empresariales, que únicamente enajenen bienes o presten servicios, al público en general, podrán optar por pagar el impuesto sobre la renta en los términos establecidos en esta Sección, siempre que los ingresos propios de su actividad empresarial y los intereses obtenidos en el año de calendario anterior, no hubieran excedido de la cantidad de \$2'000,000.00.

Los contribuyentes a que se refiere este artículo que inicien actividades podrán optar por pagar el impuesto conforme a lo establecido en esta Sección, cuando

estimen que sus ingresos del ejercicio no excederán del límite a que se refiere este artículo. Cuando en el ejercicio citado realicen operaciones por un periodo menor de doce meses, para determinar el monto a que se refiere el párrafo anterior, dividirán los ingresos manifestados entre el número de días que comprende el periodo y el resultado se multiplicará por 365 días; si la cantidad obtenida excede del importe del monto citado, en el ejercicio siguiente no se podrá tributar conforme a esta Sección.

Los copropietarios que realicen las actividades empresariales en los términos del primer párrafo de este artículo podrán tributar conforme a esta Sección, cuando no lleven a cabo otras actividades empresariales y siempre que la suma de los ingresos de todos los copropietarios por las actividades empresariales que realizan en copropiedad, sin deducción alguna, no excedan en el ejercicio inmediato anterior de la cantidad establecida en el primer párrafo de este artículo y siempre que el ingreso que en lo individual le corresponda a cada copropietario por dicha copropiedad, sin deducción alguna, adicionado de los intereses obtenidos por el mismo copropietario, en el ejercicio inmediato anterior, no hubieran excedido del límite a que se refiere este artículo. Los copropietarios a que se refiere este párrafo estarán a lo dispuesto en el segundo párrafo de la fracción II del artículo 139 de esta Ley.

Los ingresos por operaciones en crédito se considerarán para el pago del impuesto hasta que se cobren en efectivo, en bienes o en servicios.

Para los efectos de la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, la renta gravable a que se refiere el inciso e) de la fracción IX del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el artículo 120 de la Ley Federal del Trabajo, será la cantidad que resulte de multiplicar por el factor de 7.35 el impuesto sobre la renta que resulte a cargo del contribuyente.

**Los contribuyentes sujetos al régimen previsto en esta Sección, tendrán las obligaciones siguientes:**

I. Solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

II. Presentar ante las autoridades fiscales a más tardar el 31 de marzo del ejercicio en el que comiencen a pagar el impuesto conforme a esta Sección o dentro del primer mes siguiente al de inicio de operaciones el aviso correspondiente. Asimismo, cuando dejen de pagar el impuesto conforme a esta Sección, deberán presentar el aviso correspondiente ante las autoridades fiscales, dentro del mes siguiente a la fecha en que se dé dicho supuesto.

Cuando los contribuyentes dejen de pagar el impuesto conforme a esta Sección, en ningún caso podrán volver a tributar en los términos de la misma. Tampoco podrán pagar el impuesto conforme a esta Sección, los contribuyentes que hubieran tributado en los términos de las Secciones I o II de este Capítulo, salvo que hubieran tributado en las mencionadas Secciones hasta por los dos ejercicios inmediatos anteriores, siempre que éstos hubieran comprendido el ejercicio de inicio de actividades y el siguiente y que sus ingresos en cada uno de dichos ejercicios no hubiesen excedido de la cantidad señalada en el primero y segundo párrafos del artículo 137 de esta Ley.

Los contribuyentes a que se refiere el párrafo anterior, continuarán llevando la contabilidad de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Reglamento de esta Ley, durante el primer ejercicio en que se ejerza la opción a que se refiere el párrafo anterior. Cuando los ingresos en el primer semestre del ejercicio en el que ejerzan la opción sean superiores a la cantidad señalada en el primer párrafo del artículo 137 de esta Ley dividida entre dos, dejarán de tributar en términos de esta Sección y pagarán el impuesto conforme a las Secciones I o II, según corresponda, de este Capítulo, debiendo efectuar el entero de los pagos provisionales que le hubieran correspondido conforme a las Secciones

mencionadas, con la actualización y recargos correspondientes al impuesto determinado en cada uno de los pagos.

Los contribuyentes a que se refiere el segundo párrafo de esta fracción que en el primer semestre no rebasen el límite de ingresos a que se refiere el párrafo anterior y obtengan en el ejercicio ingresos superiores a la cantidad señalada en el primer párrafo del artículo 137 de esta Ley, pagarán el impuesto del ejercicio de acuerdo a lo establecido en las Secciones I o II de este Capítulo, pudiendo acreditar contra el impuesto que resulte a su cargo, los pagos que por el mismo ejercicio, hubieran realizado en los términos de esta Sección. Adicionalmente, deberán pagar la actualización y recargos correspondientes a la diferencia entre los pagos provisionales que les hubieran correspondido en términos de las Secciones I o II de este Capítulo y los pagos que se hayan efectuado conforme a esta Sección III; en este caso no podrán volver a tributar en esta Sección.

III. Conservar comprobantes que reúnan requisitos fiscales, por las compras de bienes nuevos de activo fijo que usen en su negocio cuando el precio sea superior a \$2,000.00.

IV. Llevar un registro de sus ingresos diarios. Se considera que los contribuyentes que paguen el impuesto en los términos de esta Sección, cambian su opción para pagar el impuesto en los términos de las Secciones I o II de este Capítulo, cuando expidan uno o más comprobantes que reúnan los requisitos fiscales que señala el Código Fiscal de la Federación y su Reglamento, a partir del mes en que se expidió el comprobante de que se trate.

También se considera que cambian de opción en los términos del párrafo anterior, los contribuyentes que reciban el pago de los ingresos derivados de su actividad empresarial, mediante traspasos de cuentas en instituciones de crédito o casas de bolsa, cuando en este caso se cumpla alguno de los requisitos que establece el

artículo 29-C del Código Fiscal de la Federación, a partir del mes en que se reciba el traspaso de que se trate.

V. Entregar a sus clientes copias de las notas de venta y conservar originales de las mismas. Estas notas deberán reunir los requisitos a que se refieren las fracciones I, II y III del artículo 29-A del Código Fiscal de la Federación y el importe total de la operación en número o letra.

En los casos en que los contribuyentes utilicen máquinas registradoras de comprobación fiscal, podrán expedir como comprobantes simplificados, la copia de la parte de los registros de auditoría de dichas máquinas en la que aparezca el importe de la operación de que se trate.

El Servicio de Administración Tributaria, mediante reglas de carácter general, podrá liberar de la obligación de expedir dichos comprobantes tratándose de operaciones menores a \$100.00.

VI. Presentar, a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquel al que corresponda el pago, declaraciones mensuales en las que se determinará y pagará el impuesto conforme a lo dispuesto en los artículos 137 y 138 de esta Ley. Los pagos mensuales a que se refiere esta fracción, tendrán el carácter de definitivos.

Los pagos a que se refiere esta fracción, se enterarán ante las oficinas autorizadas de la Entidad Federativa en la cual el contribuyente obtenga sus ingresos, siempre que dicha Entidad Federativa tenga celebrado convenio de coordinación para administrar el impuesto a que se refiere esta Sección. En el caso de que la Entidad Federativa en donde obtenga sus ingresos el contribuyente no celebre el citado convenio o éste se dé por terminado, los pagos se enterarán ante las oficinas autorizadas por las autoridades fiscales federales.

Para los efectos de esta fracción, cuando los contribuyentes a que se refiere esta Sección tengan establecimientos, sucursales o agencias, en dos o más Entidades Federativas, enterarán los pagos mensuales en cada Entidad considerando el impuesto que resulte por los ingresos obtenidos en la misma.

### **Obligación del Pequeño Contribuyente de retener el ISR a sus trabajadores.**

Con fundamento en los artículos 113 y 139 fracción VII de la Ley del Impuesto sobre la Renta, si un pequeño contribuyente tiene trabajadores a su servicio, deberá:

- Efectuar las retenciones mensuales del impuesto y entregar en efectivo a sus trabajadores las cantidades correspondientes de subsidio al empleo.
- Calcular el impuesto anual de sus trabajadores.
- Proporcionar a sus trabajadores, en el mes de enero del siguiente año, constancias de remuneraciones cubiertas y de retenciones efectuadas en el año de calendario anterior.
- Presentar, a más tardar el 15 de febrero, las siguientes declaraciones anuales informativas:
  - De las cantidades pagadas a los trabajadores el año anterior por concepto de subsidio al empleo.
  - De las personas a quienes les haya efectuado pagos por sueldos y salarios. La información contenida en las constancias que se expidan se incorporará en esta declaración.

## Requisitos para pertenecer al REPECO

Es un régimen opcional para las personas físicas de baja capacidad económica y administrativa, con mínimas obligaciones fiscales por cubrir.

Requisitos:

- Ser persona física.
- Realizar actividades empresariales, es decir, comerciales, industriales, de autotransporte o agropecuarias.
- Vender los bienes o prestar los servicios únicamente al público en general.
- Haber tenido ingresos en el año anterior de hasta \$2'000,000.00 por las actividades citadas.
- Cuando inicien actividades y estimen que sus ingresos no excederán de \$2'000,000.00, podrán elegir la opción de tributar en este régimen.
- En caso de que el año de inicio de actividades sea menor a doce meses, para determinar si el año siguiente estarán dentro del límite de \$2'000,000.00 efectuarán lo siguiente:

Se dividirán los ingresos del año de inicio de operaciones entre el número de días que comprendió dicho año; después se multiplicará el resultado por 365, y la cantidad que se obtenga deberá compararse contra \$2'000,000.00.

Si el resultado es mayor a esta cantidad, no podrán tributar en el Régimen de Pequeños Contribuyentes.

### **3. Capítulo III. Fundamentos Metodológicos de la investigación.**

Los expertos definen a la investigación de maneras muy distintas. Las ciencias sociales tienden a tomar un punto de vista estricto de lo que es y no es la investigación. Como definición se tomó "La investigación científica es el estudio sistemático, controlado, empírico y crítico de proposiciones hipotéticas acerca de presuntas relaciones entre fenómenos". Esta definición hace énfasis en que la investigación científica es un tipo de investigación crítica particular que estudia relaciones específicas entre fenómenos (Davis, 2001, pág. 9). A continuación se describirá el abordaje metodológico de la investigación.

#### **3.1 Generalidades acerca de la Ciencia**

Se considera que la ciencia es una palabra mal interpretada. Parece que hay tres estereotipos populares que dificultan el entendimiento de la actividad científica. Uno es el de que se percibe a los científicos como individuos que trabajan con hechos en laboratorios. El segundo estereotipo de los científicos es que son individuos brillantes que piensan, elaboran teorías complejas y pasan el tiempo en torres de marfil alejados del mundo y sus problemas. El tercer estereotipo equipara erróneamente a la ciencia con la ingeniería y la tecnología. El trabajo científico según este estereotipo está dedicado a optimizar inventos y artefactos.

Hay dos amplias visiones de la ciencia: La estática y la dinámica. De acuerdo con Conant (Kerlinger & Lee, 2002) la visión estática, aquella que parece influir en la mayoría de la gente común y consiste en que la ciencia es una actividad que aporta al mundo información sistematizada. El trabajo del científico es descubrir nuevos hechos y agregarlos al cuerpo ya existente de información.

La visión dinámica, por otro lado, considera a la ciencia más como una actividad que como aquello que realizan los científicos. El estado actual del conocimiento es

importante, por supuesto, pero lo es en tanto que constituye la base para futuras teorías e investigaciones científicas. (Kerlinger & Lee, 2002, pág. 8).

Si se define al método tanto como la ruta o camino a través del cual se llega a un fin propuesto y se alcanza un resultado prefijado o como el orden que se sigue en las ciencias para hallar, enseñar y defender la verdad. Metodología es un cuerpo de conocimientos que describe y analiza los métodos, indicando sus limitaciones y recursos, clarificando sus supuestos y consecuencias y considerando sus potenciales para los avances en la investigación. (Eyssautier de la Mora, 2000, págs. 35,99)

La investigación científica es un proceso que tiene como finalidad lograr un conocimiento objetivo, es decir, verdadero, sobre determinados aspectos de la realidad, a fin de utilizarlos para guiar la práctica transformadora de los hombres. La práctica científica ha demostrado que la investigación es un conjunto de procesos ligados por múltiples nexos que dan cuenta de su complejidad. Por lo tanto, la investigación no sigue modelos o esquemas rígidos, ni es una serie de etapas ligadas mecánicamente. Por ello, el método de investigación no puede abarcar todas las particularidades o manifestaciones concretas de cualquier proceso de la realidad que se estudia. (Rojas Soriano, 1999, pág. 11).

La metodología de la investigación científica es un conjunto de procedimientos teórico-metodológicos-técnicos que requieren de rigor analítico y reflexivo, para resolver problemas concretos de la realidad que impactan a la sociedad como situaciones problemas, sean estos de orden social, político, cultural, económicos, teóricos, incluso ideológicos o del ambiente natural. Por lo tanto, la lógica de investigación no se inscribe en una concepción absoluta, única y acabada; al contrario, el proceso de desarrollo de construcción del conocimiento mediado por la investigación, es dialéctico, histórico y social, y se encuentra en permanente contradicción entre sus diferentes elementos constitutivos.

Si analizamos brevemente la teoría del espacio de Minkowski (Arriarán, 2000).nos dice que pueden distinguirse tres dimensiones espaciales ordinarias y una dimensión temporal adicional, de tal manera que todas juntas forman una "4-variedad" y así representar las variables de espacio-tiempo. Es decir que para su estudio se pueden analizar de manera separa pero en la realidad convergen de manera simultánea, es decir, no conviven de manera independiente.

Clifford Geertz (Arriarán, 2000), desarrolló una interesante teoría hermenéutica. Él mismo reconoce que este modo de interpretación no es algo nuevo, sino que tiene antecedentes en Weber, Freud, Durkheim, Cassirer y G.H. Mead, quienes veían la acción social como algo que configura y comunica un significado. Para Geertz, la reflexión hermenéutica es hoy, más que antes, un medio para otorgar un sentido particular a cosas particulares (cosas que suceden, cosas que no logran suceder o cosas que podrían suceder).

Al hacer énfasis sobre lo particular, Geertz postula la necesidad de un conocimiento local, no únicamente por lo que hace al lugar, tiempo y clase, sino en referencia a sus acentos o caracterización de los imaginarios locales. La hermenéutica intentaría, según él, interpretar esos imaginarios o relatos sobre los hechos proyectados en forma de metáforas. Quizá Geertz quería ir en contra de la corriente teórica y práctica que supone el crecimiento gradual de la uniformización cultural.

Lo que se necesita es buscar relaciones sistemáticas entre diversos fenómenos, no identidades sustantivas entre fenómenos similares. Y, para hacerlo con alguna efectividad, se debe reemplazar la concepción "estratégica" de las relaciones que guardan entre sí los varios aspectos de la existencia humana por una concepción sintética, es decir, una concepción en la cual factores biológicos, psicológicos, sociológicos y culturales puedan tratarse como variables dentro de sistemas unitarios de análisis. (Arriarán, 2000).

Si estas reflexiones las trasladamos al ámbito empresarial veremos que existen muy diversas variables que tienen un comportamiento similar. Así pues, para su análisis se podrían separar las dimensiones de Tecnologías de la información y la Comunicación, Capacitación, Normas de calidad y aspectos fiscales pero que en una actividad cotidiana se dan presencia de manera convergente.

El método científico se considera una herramienta básica del administrador, pues por medio de él aprende a observar y manejar las variables y las constantes que intervienen y determinan los resultados de la empresa.

La ciencia es: "Conjunto de principios de valor universal en el tiempo y el espacio". "Una clase de actividad humana orientada a la formulación sistemática de las posibilidades de repetición, hipotética y real, de determinados fenómenos para cuyos fines se consideran idénticos".

Descartes, por su Discurso del método, ocupa un lugar distinguido en la historia de los métodos de investigación. Formuló con claridad lo que debe ser el método científico, y lo redujo a cuatro reglas:

1. No se puede tener jamás una cosa como verdadera sin que conste evidentemente lo que ella es.
2. Dividir cada dificultad que se examina en tantas partes como sea posible.
3. Llevar orden en los propios pensamientos, a partir de los objetos más simples y fáciles de conocer, para subir poco a poco y por grados a conocimientos más complejos.
4. Efectuar simples divisiones tan generales que quede la seguridad de no omitir nada.

Francis Bacon afirmó: "lo que distingue a las ciencias del conocimiento empírico es el método" Para él, la investigación científica es independiente del principio de

autoridad y del razonamiento escolástico, puntualizando: "La información es poder". (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 6).

Cada investigación es un proceso crítico y, por lo tanto, único, por lo que reducir la metodología a una secuencia fija de pasos inamovibles significa en la práctica, descontextualizarla y, con ello, esterilizar a las investigaciones en su fuerza indagatoria y transformadora. (Pacheco Espejel & Cruz Estrada, 2005)

Como ya se mencionó anteriormente, los anexos 1, 2, 3 y 4 describen de manera gráfica la percepción general de la investigación.

En muchas ocasiones se ha interpretado a la Metodología de la investigación como una receta de cocina que debe aplicarse de manera tajante y sin miramientos.

Álvarez-Gayuou nos menciona que existe un grupo de científicos que piensan que si bien en otros tiempos era posible hablar de un método científico, actualmente el campo total de la ciencia es tan complejo y heterogéneo que ya no es posible identificar un método común a todas ellas, debido al gran desarrollo de las ciencias físicas en comparación con las otras ciencias naturales. Lo anterior induce a la inclusión de procesos estocásticos, la pluralidad de causas, la organización jerárquica de gran parte de la naturaleza, la emergencia de propiedades no anticipables en sistemas complejos, y otros aspectos más derivados no sólo de las ciencias biológicas, sino también de las sociales. (Álvarez-Gayuou Jurgenson, 2006)

Esta reflexión conlleva a la percepción de que los elementos del método científico obedecen a un aspecto de situacionalidad. Es decir, cada fenómeno tendrá sus propios requerimientos metodológicos.

Dentro de este contexto se recurre a (Davis, 2001) quien nos propone que el proceso de la investigación en administración consiste en una serie de operaciones que benefician al investigador en la recopilación, el registro y el análisis sistemático de datos para ayudar a resolver problemas de toma de decisiones. El proceso proporciona un medio para ordenado para investigar problemas.

Tomando en cuenta que (Serrano, 2003) llama "objeto" de una ciencia a "lo que" estudia una determinada ciencia y se destaca que "objeto material" de una ciencia es aquello que se estudia, aquello de lo cual se ocupa. En este caso, la investigación se ocupará del estudio del "Desempeño Organizacional". Vinculada esta noción, el mismo autor denomina "Objeto formal" de una ciencia al aspecto bajo el cual se estudia el "objeto material", la perspectiva. Dicho con mayor precisión técnica, "el objeto formal" sería la formalidad bajo la cual se estudia el "objeto material" de una determinada ciencia, en este caso la Ciencia Administrativa. Se va a intentar analizar el contenido del concepto "Desempeño Organizacional" expresándolo por el conocimiento objetivamente considerado con tal de emigrar la idea que se tiene de él a un concepto sustentado en el método científico.

La tradición cualitativa no busca la estandarización ni el análisis de gran volumen de datos, sino más bien, la calidad de la información, aunque los sujetos de estudio no sean representados por un gran número ellos. La calidad de la información en esta tradición no demerita la calidad de la información de la tradición cuantitativa, sino que se refiere a que, aún con pocos sujetos se puede obtener información sobre características u opiniones de un objeto de estudio.

En el caso de los fenómenos sociales, como lo es éste, los elementos de análisis normalmente son hechos sociales y no cosas con atributos y características físicas como en otras ciencias. La "cosificación" o consideración de "cosa" a un hecho social es analizado y reflexionado por (Durkheim, 2004), por lo que sugiere que es

importante describir "las cosas", compararlas, analizarlas y combinarlas a fin de generar conocimiento.

La investigación es un proceso dialéctico, ya que el acercamiento a la realidad y el desarrollo del conocimiento científico no se realiza de manera mecánica y lineal (Rojas Soriano, 1999, pág. 70).

Se ha de entender que lo bueno es aquello que está de acuerdo a la naturaleza de las cosas y por consiguiente lo malo sería lo contrario. Analiza que el estudio de la naturaleza de las cosas es el estudio de la realidad presente pero en la actualidad esto ya no tiene ya interés práctico y como es el interés la razón de ser de un estudio, éste se encuentra en adelante sin un fin en absoluto. Detalla que la reflexión es así inducida a separarse de lo que es el objeto mismo de la ciencia, a conocer el presente y el pasado para lanzarse de un solo salto al porvenir dejando de lado la comprensión de los hechos adquiridos y realizados intentando resolver necesidades vitales con matices eminentemente pragmáticos, pero se incurre a que las necesidades a que está llama a aliviar son apremiantes y, en consecuencia, la urgen a obtener su fin, no reclamando explicaciones del fenómeno social sino más bien remedios que a veces son fugaces y carentes de todo sentido epistemológico, por lo que la pretensión metodológica va encaminada a describir y conjuntar elementos de explicación del fenómeno de estudio.

De acuerdo a lo anterior y para efectos de dar soporte teórico a esta investigación se definen los siguientes conceptos:

### ***Enfoque cualitativo.***

Una característica general del paradigma cualitativo es que el punto de partida del científico es la realidad, que mediante la investigación le permite llegar a la ciencia. El científico observa, descubre, explica y predice aquello que lo lleva a un conocimiento sistemático de la realidad. El método científico es la suma de los

principios teóricos, las reglas de conducta y las operaciones mentales y manuales que se usaron en el pasado y siguen usando los hombres de ciencia para generar nuevos conocimientos científicos. (Alvarez-Gayou Jurgenson, 2006, pág. 14). Una categoría. Se identifica una categoría en este esquema: Método inductivo-deductivo, éste acepta la existencia de una realidad externa y postula la capacidad del ser humano para percibirla por medio de sus sentidos y entenderla por medio de su inteligencia.

La investigación cualitativa es inductiva pues se desarrollan conceptos e interacciones, partiendo de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas. Se sigue un diseño de investigación flexible que normalmente inician los estudios con interrogantes formuladas vagamente. En este enfoque las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo, se estudian los procesos sociales con intervención mínima sin ejercer control físico de las variables. Esto lleva a buscar una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas. En la investigación cualitativa no interesa la representatividad; una investigación puede ser valiosa si se realiza en un solo caso (estudio de caso), en una familia o en un grupo cualquiera de pocas personas. (Alvarez-Gayou Jurgenson, 2006).

La investigación cualitativa consiste en estudios que no pueden cuantificarse de manera significativa. Por lo común, estos estudios son análisis a profundidad de una o varias observaciones; incluyen interrogatorios u observación de los participantes menos estructurados. (Davis, 2001, pág. 264)

Los estudios cualitativos suelen ser investigaciones a profundidad de naturaleza no estructurada, con base en una muestra muy limitada (ocho a doce individuos en grupos de interés). Los análisis no pretenden ser representativos de toda la población; con frecuencia se procura que sean más impresionistas que analíticos. La meta es comprender la naturaleza del fenómeno en un sentido holista, más que medir numéricamente y analizar una serie de variables predeterminadas.

Lo cualitativo implica lo relativo a la calidad, a la naturaleza de las cosas. Si se entiende la calidad como una categoría de "calidad" se podría interpretar como la característica o individualidad del objeto mismo y es, por lo tanto propia de él. Por lo tanto al identificar cualitativamente los procesos de investigación se dice que se conoce su existencia, aspectos de su naturaleza y particularidades de su manifestación. (Pacheco Espejel & Cruz Estrada, 2005, pág. 63).

Las investigaciones cualitativas no se planean con detalle y están sujetas a las circunstancias de cada ambiente o escenario en particular. En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que se habrá de utilizar en el proceso de investigación.

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es la estructura del proyecto de investigación para resolver un problema en particular. El diseño se ocupa en gran medida del control de las fuentes de error probables en el estudio. El diseño se refiere al plan o la estrategia concebidos para obtener la información que se desea. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 164).

Al diseño de la investigación Álvarez-Gayou lo denomina Marco interpretativo. La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, págs. 364, 492).

El diseño de la investigación es una guía que se revisa, se ajusta, de acuerdo con las características que impone la realidad concreta; determina hasta dónde se quiere llegar en el desarrollo del trabajo de investigación. El diseño de la investigación no sustituye a la investigación misma; aquél es parte de ésta y sirve para guiar el trabajo con sendas seguras de la ciencia. (Rojas Soriano, 1999, pág. 17)

### ***Investigación descriptiva***

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 80)

La investigación descriptiva está constituida por estudios diseñados para describir las características principales de una situación problema. (Davis, 2001, pág. 140)

Como su nombre lo indica, los estudios descriptivos pretenden eso, describir un fenómeno dado analizando su estructura y características que lo definen. Puede realizarse con un solo grupo o más. (Landeró Hernández & González Ramírez, 2006, pág. 90)

### ***Investigación no experimental.***

La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya ha sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural. Los diseños no experimentales pueden clasificarse por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo, en los cuales se recolectan los datos. Persiguen entre otras cosas evaluar una situación pudiendo ser transeccionales o transversales cuando se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo

único. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 151).

La práctica científica ha demostrado que la investigación es un conjunto de procesos ligados por múltiples nexos que dan cuenta de su complejidad. Por lo tanto la investigación no sigue modelos o esquemas rígidos, ni es una serie de etapas ligadas mecánicamente.

Puede decirse que en cada proceso concreto de investigación se recuperan los lineamientos generales que sigue la investigación científica, observándose la relación entre lo general y lo singular, no como situaciones opuestas mecánicamente, sino como dos aspectos de un mismo fenómeno que se interpenetran ya que las consideraciones metodológicas generales orientan la investigación concreta, la cual es singular en cuanto que no puede repetirse en todos sus detalles y manifestaciones. También se debe destacar que entre el nivel general y el singular existen diversos niveles de intermediación, es decir, hay aspectos del método de investigaciones más generales o más concretas que otros. Su forma de vincularse dependerá de qué se investiga, cómo se investiga y quién investiga. (Rojas Soriano, 1999, págs. 11-13).

Algo distintivo de la investigación no experimental es la ausencia de la manipulación de variables. (Landeró Hernández & González Ramírez, 2006, pág. 99).

### ***Investigación transeccional.***

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o varias variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar una o diversas variables a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos y así proporcionar su descripción. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

También llamados transversales, son aquellos que miden la variable o variables que se estudian en un solo punto en el tiempo. (Landeró Hernández & González Ramírez, 2006, pág. 89)

### ***Estructura de la investigación.***

Siempre y cuando el tiempo y los recursos lo permitan, es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar datos. En la indagación cualitativa se posee una mayor riqueza, amplitud y profundidad en los datos, si éstos provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y al utilizar una mayor variedad de formas de recolección de datos. Al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección, se le denomina triangulación de datos. En la investigación cualitativa la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; cada estudio requiere de un esquema o "coreografía" propia de análisis. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 439)

### ***Alcance.***

El alcance de esta investigación se estableció como tipo descriptivo, pues se busca especificar las propiedades, características y los perfiles de procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Se pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refiere, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. Se pretenden obtener descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 80).

**Unidad de análisis.**

Los acontecimientos empíricos pueden definirse en términos simples como una serie de características observables de un objeto, individuo o grupo. El término observable supone que podemos percibir (o al menos inferir) que un objeto, individuo o grupo posee una característica particular (quizás a cierto grado). La unidad de análisis se define como el principal objeto, individuo o grupo empírico en investigación. (Davis, 2001, pág. 167)

Un elemento importante de la investigación se centra en el interés en qué o quienes, es decir, los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio se identifican como unidades de análisis. También se les denomina casos o elementos. Por tanto, para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones eventos, etc.). Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población o universo. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 172).

**Universo.**

Para muchos propósitos se restringe un análisis o discusión a subconjuntos de algún conjunto específico denominado "el universo". También es llamado conjunto o espacio universal. (Spiegel, 1975, pág. 2).

Una colectividad de todos los casos que reúnen las características establecidas. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 6)

**Muestra.**

Un conjunto puede considerarse como una colección de objetos, llamados miembros o elementos del conjunto. Para que un conjunto sea bien definido hay

que determinar si un objeto específico pertenece a él o no. También puede definirse haciendo una lista de sus elementos o, si esto no es posible, describiendo alguna propiedad conservada por todos los miembros y por los no miembros. El primero se denomina método de extensión y el segundo método de comprensión. Partiendo del silogismo "si A pertenece a B y B pertenece a C entonces A pertenece a C. Se podría interpretar como la reorganización al interior de un conjunto nos da como consecuencia una serie de subconjuntos. De esta reflexión se puede deducir que, desde una analogía el conjunto sería el Universo y las subdivisiones que pueden conformarse serían los subconjuntos o poblaciones. (Spiegel, 1975, pág. 1).

En la investigación cualitativa consiste en estudios que no pueden cuantificarse de manera significativa. Por lo común, estos estudios son análisis a profundidad de una o varias observaciones; incluyen interrogatorios u observación de los participantes menos estructurados. Los estudios cualitativos suelen ser investigaciones a profundidad de naturaleza no estructurada, con base en una muestra muy limitada (ocho a doce individuos en grupos de interés). Los análisis no pretenden ser representativos de toda la población; con frecuencia se procura que sean más impresionistas que analíticos. La meta es comprender la naturaleza del fenómeno en un sentido holista, más que medir numéricamente y analizar estadísticamente una serie de variables predeterminadas. Las unidades de muestra son elementos de una población que no se sobreponen. Pueden ser individuos, hogares, manzanas de una ciudad, distritos para el censo, departamentos, compañías, u otras unidades de análisis elegidas para su estudio. (Davis, 2001, págs. 221,265,301).

Una muestra es una parte representativa de la población que se selecciona para ser estudiada ya que la población es demasiado grande como para analizarla en su totalidad. (Webster, 2001, pág. 9).

Existen otros problemas en el proceso de recolección de datos que pueden contribuir a obtener información distorsionada: el diseño original de la muestra se altera por problemas que surgen en el trabajo de campo (no se encuentran las personas elegidas o éstas se niegan a ser entrevistadas); las personas encuestadas tienen poco interés por proporcionar información o existe desconfianza hacia quienes observan sus actitudes; el tiempo de observación puede resultar insuficiente. Los conceptos con los que se inicia la investigación pueden sufrir alteraciones cuando no permiten reconstruir en el pensamiento los fenómenos a que hacen referencia. (Rincón Ramírez, 2000, págs. 88-89).

En general la muestra de los sujetos de estudio en la presente investigación se estableció como dirigida, no probabilística y con especificidades en cada una de las fases como se describe a continuación.

### **Muestra dirigida**

Son válidas en cuanto a que un determinado diseño de investigación así las requiere; sin embargo, los resultados se aplican nada más a la muestra en sí o a muestras similares en tiempo y lugar (transferencia de resultados), pero esto último con suma precaución. No son generalizables a una población ni interesa esta extrapolación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 401).

### **Muestra no probalística.**

Las muestras no probabilísticas no usan el muestreo aleatorizado, con frecuencia son necesarias e imprescindibles. Su debilidad puede, en cierta manera, ser mitigada con el uso del conocimiento, la experiencia y el cuidado al seleccionar las muestras y replicando los estudios con diferentes muestras. (Kerlinger & Lee, 2002, pág. 160).

## **Muestra de expertos**

En ciertos estudios es necesaria la opinión de individuos expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios. Tales muestras son válidas y útiles cuando los objetivos del estudio así lo requieren. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 397).

## **Muestra por conveniencia:**

Por lo común, estas muestras se utilizan porque pueden elegirse rápidamente y de manera poco costosa. En las muestras por conveniencia las unidades de análisis se eligen de cualquier manera conveniente que establezca el investigador. Se usan a menudo en la investigación exploratoria y descriptiva, donde el tiempo y el dinero son restricciones fundamentales. (Davis, 2001, pág. 244).

Son simplemente casos disponibles a los cuales se tiene acceso. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 401).

## **Muestra de participantes voluntarios.**

Las muestras de voluntarios son frecuentes en ciencias sociales y médicas. Está conformada por individuos que voluntariamente acceden a participar en un estudio que profundiza las experiencias de la investigación. En estos casos la elección de los participantes depende de circunstancias muy variadas. A esta clase de muestra también se le conoce como autoseleccionada, ya que las personas se proponen como participantes del estudio o responden activamente a una invitación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 396).

## **Muestra de casos – tipo.**

También esta muestra se utiliza en estudios cualitativos y exploratorios donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 397).

## **Supuestos del Estudio**

Las hipótesis son premisas fundamentales que aceptan en forma temporal y transitoria una afirmación, negación o enunciado sobre una cuestión dada. Las afirmaciones o negaciones contundentes no se presentan absolutas y definitivas, sino como una de las posibilidades sujetas a comprobación, negación o sustentación como proceso de investigación científica. (Rincón Ramírez, 2000, pág. 110).

Cuando se desea realizar una investigación formal, por lo general se parte de una inquietud con respecto a un determinado vacío de conocimiento de una parcela de la realidad social o natural, que se desea cubrir. Esa inquietud debe pulirse hasta llegar a convertirse en el objetivo central de la investigación, el cual, para el caso de la investigación básica, está relacionado con la necesidad de formular una o varias hipótesis.

En esta primera etapa se debe formular una hipótesis inicial que podría calificarse de tentativa o provisional, la cual durante el desarrollo de la investigación, deberá afinarse hasta llegar a convertirse en la hipótesis de trabajo definitiva con base, tanto en los sustentos teórico y contextual como en el análisis del objeto de estudio.

Una hipótesis es pues una respuesta tentativa –negativa o afirmativa- a la pregunta central de la que parte la investigación, la cual tendrá que comprobarse o

rechazarse al final de la investigación. En este sentido, la hipótesis es el punto de partida decisivo para el diseño lógico de las etapas metodológicas y para la ubicación de técnicas particulares. (Pacheco Espejel & Cruz Estrada, 2005, pág. 83).

Una variable es simplemente un símbolo o concepto que puede asumir uno de una serie de valores. El concepto de variable es muy importante en la medición porque establece los límites en el rango de valores que puede tomar una medición. Con frecuencia, el investigador está interesado en construir índices, desarrollar variables compuestas o crear transformaciones variables a partir de datos básicos. Tales variables se generan para análisis específicos relacionados con los objetivos del diseño del estudio. Los datos deben examinarse para garantizar la inclusión de todas las variables deseadas en el análisis o su posible construcción; de lo contrario, la premisa central detrás del estudio podría invalidarse. (Davis, 2001, págs. 29,335).

Una variable es cualquier característica o cualidad de la realidad susceptible de asumir diferentes valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente. Es decir que puede variar, aunque para un objeto determinado pueda tener un valor fijo. (Landeró Hernández & González Ramírez, 2006, pág. 54).

La tradición científica ha otorgado un mayor peso a los métodos cuantitativos, toda vez que las ciencias físicas y naturales han demostrado mayores posibilidades de adaptación a los postulados de lo que se entiende por ciencia. Sin embargo, a partir de la aparición de los estudios en relación al ser humano en cuanto ser social, donde la tradición cuantitativa era incapaz de explicar la mayoría de los fenómenos en este campo, la investigación en ciencias sociales propició la aparición de los métodos cualitativos, con énfasis en el contexto, iniciando una nueva tradición para el estudio de los hechos sociales.

La investigación en ciencias sociales da cabida a los dos tipos de metodología:

- 1) Los métodos de investigación tradicionales o cuantitativas, con enfoque en la comprobación de hipótesis y demostración de causalidad, y
- 2) La metodología cualitativa, con un enfoque de generación de hipótesis, con mayor preocupación en el texto y en el contexto.

Ahora Hernández Sampieri et al, nos dice que en los estudios cualitativos, las hipótesis adquieren un papel distinto al que tienen en la investigación cuantitativa.

En primer término, en raras ocasiones se establecen antes de ingresar en el ambiente o contexto y comenzar la recolección de datos. Más bien, durante el proceso, el investigador va generando hipótesis de trabajo que se afinan paulatinamente conforme se recaban más datos, o las hipótesis son uno de los resultados del estudio. Las hipótesis se modifican sobre la base de los razonamientos del investigador y, desde luego, no se comprueban estadísticamente. La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. En el caso de los seres humanos, en su vida diaria: Cómo hablan, en qué creen, qué sienten, cómo interactúan, etcétera. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, págs. 370,409).

Para Eyssautier de la Mora la hipótesis es una solución tentativa o es algo que se da por cierto. La hipótesis es una afirmación conjetural de las relaciones entre dos o más variables. La hipótesis se puede plantear como una respuesta a una interrogante previamente establecida; por lo tanto, la hipótesis siempre se presenta en forma de una oración declarativa y relaciona en forma general o específica las variables. (Eyssautier de la Mora, 2000, pág. 175).

## **Operacionalización de Variables.**

La forma de relacionar los conceptos en las hipótesis, leyes y teorías no se hace arbitrariamente sino que depende de la manera en que se encuentra organizada la realidad; es decir, los conceptos están en dependencia con respecto a los fenómenos, objetos y procesos reales, ya que se elaboran en la práctica científica de acuerdo con las características que presenta la realidad. Una forma específica de acercarnos a la realidad para obtener información que sirva para comprobar las hipótesis o fundamentar los supuestos es a través del proceso de operacionalización de las hipótesis (deducción de consecuencias particulares, determinación de indicadores a investigar). Es necesario subrayar que el proceso de operacionalización no se efectúa de manera mecánica y lineal, de lo general a lo particular, ya que ello implicaría dejar de lado la unidad dialéctica entre la deducción y la inducción, entre el análisis y la síntesis. (Rojas Soriano, 1999, págs. 57, 75)

La idea de la operacionalización implica el aprovisionamiento de indicadores los cuales pueden permanecer en el concepto dentro de la pregunta. Es posible imaginar, y de verdad esto frecuentemente ocurre, el uso del indicador de un concepto.

La operacionalización se define como el proceso de establecer una forma específica de acercarse a la realidad para obtener información que sirva para comprobar las hipótesis (deducción de consecuencias particulares, determinación de los indicadores a investigar). El proceso de operacionalización implica un ir y venir de lo más general a lo más concreto, y viceversa. En la medida en que se concibe dicho proceso se evitará verlo como si fuera algo lineal, mecánico y simplista. En primer lugar se requiere trabajar con datos extraídos directamente de la realidad social objeto de estudio; para ello es necesario operacionalizar las hipótesis conceptuales con la finalidad de hacer descender el nivel de abstracción de las variables y poder manejar sus referentes empíricos. Con esto se pretende

explicar que cada una de las variables se desglosarán, a través de un proceso de deducción lógica, en indicadores que representan ámbitos específicos de las variables y se encuentran en un nivel de abstracción intermedio. Los indicadores pueden a su vez, medirse mediante operaciones (índices) o investigarse por medio de ítems o preguntas que incluirán en los instrumentos para recopilar la información (cuestionario, cedula de entrevista, guía de investigación). De esta forma se podrán recoger datos útiles y suficientes para probar las hipótesis o fundamentar los supuestos. A este proceso de operacionalización se le conoce también como deducción de consecuencias verificables, ya que serán las relaciones entre los indicadores las que se sometan a verificación empírica. (Pacheco Espejel & Cruz Estrada, 2005, pág. 84).

El definir operacionalmente un concepto para que pueda ser medido requiere del manejo de sus facetas dimensionales o de la extracción de sus propiedades. Al poder definir operacionalmente conceptos abstractos se les asigna un significado; se especifica el fenómeno observable que representa la idea. Esto se da traduciendo conceptos abstractos a variables investigables. (Eyssautier de la Mora, 2000, pág. 172).

Al formular una hipótesis es indispensable definir los términos o variables incluidos en ellas. Esto es necesario:

- a). Para homogeneizar el significado de los conceptos o variables a medir.
- b). Que de las variables se pueden obtener datos de la realidad.
- c). Realizar comparativos con otras investigaciones.
- d). Evaluar de manera más adecuada las variables en el contexto.

**Definición conceptual.** Trata la variable con otros términos. Se tratan de definiciones de diccionarios o de libros especializados.

**Definición Operacional.** Constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un investigador debe realizar para recibir las impresiones

sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado. En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, págs. 109-111).

La operacionalización conceptual significa la identificación de conceptos centrales o rectores que tienen relación directa con el estado problemático del Objeto de estudio y que permiten explicar, sustentados en una corriente teórica o disciplina científica, la situación en que se encuentra en la realidad. Cada concepto establece una articulación con otros conceptos, de tal forma que, es difícil establecer la dimensión del propio concepto. Sin embargo, la limitante del o de los conceptos están con relación al desarrollo de la teoría y de los propios campos disciplinarios. (Rincón Ramírez, 2000, pág. 123).

Cuando se encuentra frente a variables complejas que resumen o integran una multiplicidad de aspectos diversos, se debe subdividir o descomponer la variable en cualidades más simples y fáciles de medir o cuantificar. A estas cualidades que en conjunto integran la variable se les denomina dimensiones y éstas pueden estar constituidas por indicadores. A este proceso se le ha denominado operacionalización u operativización de las variables. La operacionalización supone la definición de la variable conceptualmente (a partir de un marco teórico o una teoría) y constituye un "puente" entre el nivel conceptual y el nivel observacional; así, se puede deducir con base en ello que las dimensiones o aspectos principales que la constituyen, y buscar o identificar los indicadores de cada dimensión.

Las definiciones operativas se basan en teorías en la medida que asignan un significado empírico a los conceptos. La definición operativa determina a qué indicadores específicos (u observaciones) han de asignarse significados específicos. Un concepto puede estar representado por uno o varios indicadores entre muchas posibilidades o alternativas.

La definición operacional permite aclarar el fenómeno que se está investigando, así como establecer la comunicación científica en forma no ambigua. También establece un puente entre los conceptos o construcciones hipotéticas y las observaciones, comportamientos y actividades reales. Los indicadores son manifestaciones que reflejan mejor las variables o que se pueden observar.

Para Ander-egg los indicadores son un antídoto contra la vaguedad y una garantía para la precisión y concreción en la investigación social. Sin embargo, a pesar de su gran utilidad no hay que fetichizarlos: no basta con disponer de un buen sistema de indicadores sociales para realizar una investigación adecuada. El error sería tomar el indicador como instrumento para comprender la realidad. Esto sólo puede hacerse desde una teoría que rinda cuenta de algunos fenómenos empíricos (los que se estudian y de los que forma parte el indicador). (Landeró Hernández & González Ramírez, 2006, págs. 55,56).

Álvarez-Gayou cita a Steve Taylor y Robert Bogdan y nos dice que en la metodología cualitativa el investigador ve el escenario y las personas desde una perspectiva holística, es decir, las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se encuentra. (Álvarez-Gayou Jurgenson, 2003).

### **Universo y determinación de la Muestra.**

En una investigación, dependiendo del diseño que su autor defina, llegará el momento de establecer criterios de inclusión de los sujetos a estudiar y estar en condiciones de analizar adecuadamente la información recabada.

De lo anterior caeríamos en la decisión de establecer si el segmento de sujetos a estudiar tendrá la misma probabilidad de ser elegidos de la población definida o

en su caso, ignorar la aleatoriedad y dirigir el levantamiento de información hacia sujetos de los que su opinión realmente sea de utilidad para la investigación. Un aspecto subsecuente será la elección del instrumento de medición.

Como se mencionó anteriormente, la estructura de las variables dependerá de las intenciones del investigador, pero, en estudios de las ciencias económico administrativas la mayoría de las veces se miden opiniones respecto a las variables en un plano más tendiente hacia lo cualitativo, por lo que habría que poner atención en que las opiniones de los sujetos cuenten con dos elementos sustanciales: Lo referencial y lo vivencial. Estos elementos podrán complementar la validez de la información. La opinión de un sujeto que no se ha informado o no ha vivido sobre lo que se le pregunta muy seguramente proporcionará información sesgada, interpretando a su vez que el muestreo de los sujetos fue realizado de una manera inadecuada.

Una de las características de la investigación cualitativa es la paradoja de que, aunque usualmente son pocas las personas a quienes se estudia, la cantidad de información obtenida es muy grande. A esto se agrega la reflexión de Richard Krueger cuando pregunta ¿qué sería más fácil analizar números o palabras?

La mayor parte de las investigaciones generan una buena cantidad de hojas escritas, transcripciones de entrevistas, de grupos focales, de observaciones y otras fuentes. Una vez que tenemos esa información, la primera tarea consiste en intentar darle sentido, y eso es lo que se ha intentado hacer.

### **Determinación de la muestra.**

En la investigación cualitativa es más adecuado hablar de la necesidad de lograr y asegurar la obtención de la situación real y verdadera de las personas a las que se investiga y, en este sentido será preferible y más descriptivo hablar de la

necesidad de autenticidad, más que de validez. Esto significa que las personas logren expresar realmente su sentir. (Alvarez-Gayou Jurgenson, 2006, pág. 32).

Una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada (probabilística o no probabilística), de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis (si es que se establecieron), la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes, casos, sucesos, comunidades u objetos involucrados en la investigación. Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. El plan se nutre de diversos elementos:

1. Variables, conceptos o atributos a medir.
2. Las definiciones operacionales.
3. La muestra.
4. Los recursos disponibles (de tiempo, apoyo institucional, económicos, etc.)

El plan se implementa para obtener los datos requeridos y no se debe olvidar que todos los atributos, cualidades y variables deben ser medibles. Con la finalidad de recolectar datos disponemos de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello que en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos. (Hernandez Sampieri, 2007, pág. 274).

### **Técnicas de Investigación.**

Una vez decidido el problema a abordar, así como el entorno en el que se realizará el trabajo, y despojarse de cualquier teoría preconcebida, dejando entonces que la información y los datos fluyan para que vaya emergiendo la teoría que en ellos se sustenta. Para el análisis de datos algunos autores proponen un

procedimiento basado en la comparación constante de los datos obtenidos con la teoría emergente. Semejante procedimiento implica identificar en los datos las categorías y sus propiedades. A este paso se le conoce como codificación. Los incidentes o hechos observados pueden codificarse en varias categorías o códigos que se generan por la comparación de un incidente con otro, y, sucesivamente, comparando nuevos incidentes con las categorías emergentes. Las categorías son conceptos significativamente relacionados con las realidades de la interacción. (Alvarez-Gayou Jurgenson, 2006, págs. 92-93).

### **Método de la encuesta.**

El método de la encuesta consiste en someter a un grupo o a un individuo a un interrogatorio invitándole (s) a contestar una serie de preguntas del cuestionario. Las preguntas del mismo son cuidadosamente preparadas con relación al problema que se investiga y a los supuestos que se quieren fundamentar. Las respuestas son reflejadas en el mismo cuestionario.

Existen varios tipos de encuestas entre las que resaltan:

- a). Encuestas de hechos. Este tipo de encuestas está formado por preguntas que requieren respuestas de hechos concretos, previamente determinados, limitándose el encuestador a transcribir fielmente las respuestas otorgadas por el encuestado.
- b). Encuestas de opiniones. Para este tipo de encuestas el entrevistado debe reflejar su postura, opinión o juicio respecto a un tema determinado.

El uso de un método o técnica no es algo arbitrario; su validez se encuentra en relación directa con su adaptación al objeto al cual se aplica y al fin que se persigue. El método de encuestas es el más aplicado en la investigación social. Según sea la naturaleza de la información a obtener se establecerá el tipo de preguntas a formular. Si las variables son de naturaleza subjetiva, donde se

pueden medir percepciones, actitudes o creencias, los cuestionarios deberán tener preguntas detalladas; si el propósito es el de medir variables objetivas tales como datos estadísticos o de información directa se aplicarán los cuestionarios de escala ordinaria. (Eyssautier de la Mora, 2000, págs. 208,209).

En general, la encuesta consiste en un método de recolección de datos que se realiza mediante una entrevista o un cuestionario aplicado a un grupo de personas. Cuando los investigadores emplean el método de encuesta se sirven del estudio de un subconjunto de la población para hacer inferencias de la población, pues raramente estudian ésta en su totalidad.

Las encuestas pueden ser personales, por correo o teléfono, y la elección de éstas dependerá de: objetivos, naturaleza de las variables, ubicación de los encuestados, tiempo y presupuesto (pues cada una tiene características particulares), y de manera muy especial hay que considerar el tipo de preguntas que se realizarán.

El procedimiento general para elaborar una encuesta sigue los mismos lineamientos metodológicos del diseño de cualquier instrumento de recolección de datos. Se debe elegir el instrumento de recolección de datos (cuestionario, entrevista estructurada o semiestructurada, elaborarla o adaptarla y realizar una prueba piloto. Así mismo, es recomendable diseñar las bases de datos para que la captura de la información sea ágil, esto implica el desarrollo de códigos que deben incluirse en el formato del instrumento. Cuando se tiene el instrumento óptimo se debe planear el trabajo de campo considerando los recursos humanos, materiales y económicos, así como las políticas de las instituciones que están implicadas. En la planeación también es importante establecer un cronograma de actividades y el entrenamiento de los encuestadores. Por último, se desarrolla el trabajo de campo, se capturan los datos y realiza el trabajo de análisis de la información obtenida para la integración de resultados en un informe final. (Landeró Hernández & González Ramírez, 2006, págs. 96-97).

En la investigación, en general, los investigadores buscan preguntarles cosas a las personas que quieren investigar. La entrevista individual cuenta con guías de lo que se preguntará; igualmente los grupos focales echan mano de una guía de temas sobre los que se quiere que las personas hablen u opinen. En ambos casos, se usan cuestionarios que generalmente no son del conocimiento de los participantes de forma evidente. Tradicionalmente se habla de dos tipos de cuestionarios, los cerrados y los abiertos. Los primeros preestablecen las opciones de respuesta, es decir que las preguntas están precodificadas. Esto requiere que se anticipen las posibles alternativas de contestación. Se observa como una opción para la investigación cualitativa mediante cuestionarios con preguntas abiertas. En los estudios cualitativos generalmente se reducen a un número limitado de participantes, desde la entrevista a profundidad con una a dos personas hasta un centenar como máximo con los grupos focales, y en tales estudios siempre prevalece el contacto del investigador con los participantes. (Alvarez-Gayou Jurgenson, 2006, págs. 149-150).

La encuesta es una de las técnicas que permiten obtener datos voluminosos que se aplican a poblaciones amplias. Frecuentemente se emplea en los estudios macrosociales y en los estudios comparativos. Su instrumento es el cuestionario que debe estar bien estructurado para evitar que los datos obtenidos no sean los requeridos. Una de las dificultades que presenta, es la organización y sistematización de la información por la cantidad de datos que recoge. (Rincón Ramírez, 2000, pág. 34).

## **PRUEBA PILOTO.**

Consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra para probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados. A partir de esta prueba se calculan la confiabilidad y la validez iniciales del instrumento. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 210).

La prueba previa es esencial en el diseño de cualquier instrumento. Tales pruebas con frecuencia identifican problemas de redacción, formato del cuestionario y otras áreas que tienen un fuerte impacto en la validez de los resultados. (Davis, 2001, pág. 209).

Esta prueba tiene la finalidad de corregir el contenido, diseño y redacción, así como el diseño de la base de datos. (Landeró Hernández & González Ramírez, 2006, pág. 97).

El trabajo de campo, es la parte de búsqueda e indagación de la información empírica y contempla dos momentos de la investigación. Un primer momento es del diseño y elaboración de los instrumentos y la comprobación de la eficiencia de los mismos. No es cuestión más que pilotear o aplicar una prueba piloto de las técnicas de investigación por medio de una pequeña muestra representativa. Es importante pilotear las técnicas cuantas veces sea necesario, para detectar fallas y errores previo a su aplicación definitiva. Poner a prueba el instrumento permite reorganizar su estructura, corregir deficiencias y garantizar mayor confiabilidad con respecto a los datos recabados. (Rincón Ramírez, 2000, págs. 28-29).

De acuerdo a lo anteriormente planteado se determina que una etapa importante en el diseño del instrumento de medición es la aplicación de la prueba piloto. Para el desarrollo de ésta se procedió en esta investigación a tomar como insumo el cuadro de operacionalización de variables rescatando de ahí los ítems para validarlos. La Prueba piloto aplicada a sujetos expertos se conformó por las siguientes columnas:

Tabla No. 9 Propuesta de prueba piloto

ITEM o pregunta	¿Qué quiero medir?	Lo que quiero medir es	¿Cómo lo pregunto?	Ítem ajustado
Aquí el investigador anota el ítem rescatado de la operacionalización	El sujeto experto vierte su opinión sobre la	El investigador rescata de la definición	El sujeto experto, al contrastar la columna anterior con el	El investigador compara el ítem propuesto con la propuesta de ¿cómo lo

	motivación que generó en él el ítem planteado	conceptual y de las dimension es una explicación de lo que pretende rescatar de la realidad (medir)	ítem propuesto y haciendo una comparación con lo motivado en él por ese ítem estará en condiciones de proponer una semántica para la medición.	pregunto? y si procede ajusta el ítem que servirá de insumo para el instrumento de medición, sea cuestionario o guión de entrevista
--	---	---	--	---

Fuente: elaboración propia

Sin que se haga ninguna anotación en la hoja de evaluación, la lógica es:

- 1.- Ítem o pregunta: Es la primera intención o aproximación al instrumento que conectará el ámbito teórico con la realidad de los sujetos de estudio.
- 2.- ¿Que mide?: Es la interpretación que un sujeto experto hace de la pregunta o ítem. Desde su perspectiva da una opinión sobre lo que él cree que se pretende medir.
- 3.- Lo que quiero medir: Aquí el investigador escribe una síntesis de la definición conceptual mostrando al sujeto experto una explicación de lo que pretende medir. NOTA: Esta redacción sí debe ir escrita en la hoja.
- 4.- ¿Cómo lo pregunto?: Una vez que el sujeto experto ha checado la explicación, él la comparará con la primera propuesta del ítem, pudiendo generar, en su caso, una sugerencia de cómo se podría preguntar lo que se quiere medir, tal vez retomando algo del ítem inicial o en su caso reconstruyéndolo.
- 5.- Ítem ajustado: Esta columna es para que se ocupe solamente por el investigador una vez aplicada la prueba piloto. El investigador analizará la información que le entregaron, primero en lo individual y luego en lo general. Tendrá que determinar alguna de las siguientes situaciones.

- 5.1. Los sujetos expertos no hacen sugerencias en la columna de ¿cómo lo pregunto? Se podría interpretar que el ítem es correcto y no requiere de ajustes, por lo tanto puede considerarse que está validado.
- 5.2. A lo mejor le hacen alguna sugerencia al investigador. Aquí es donde él hace el análisis. Esto le llevará a su vez a tres situaciones:
- Tal vez el sujeto experto no domina el tema y no entiende sus pretensiones por lo tanto la sugerencia no se habrá de tomar en cuenta.
  - Que quede mejor la propuesta del sujeto experto y la sustituye por el ítem inicial reescribiéndolo en la columna de ítem ajustado, o en su caso;
  - El investigador hace un híbrido entre la propuesta inicial y retoma elementos importantes de la propuesta y al igual que la situación b, lo anota en la tercer columna.

En vista de que el objetivo de la prueba piloto es validar los ítems mientras más grande sea la cantidad de sujetos expertos participantes pues la consistencia será mayor. Es preferible manejar números nones para evitar conflictos de elección.

La cantidad de sujetos expertos puede oscilar de 3 a 5 en caso de que la investigación tenga una connotación diagnóstica y deberán registrarse todas las observaciones en una bitácora de campo para después trasladar el informe al apartado de Metodología o Materiales y métodos según sea el caso.

Estas cantidades nos permitirán los siguientes criterios respecto a la construcción de los ítems:

- Con que todos estén de acuerdo se valida el ítem

- b). Que la mayoría (2 de 3 o 3 de 5) estén de acuerdo en validar el ítem
- c). Los puntos anteriores no eliminan la posibilidad de rescatar sugerencias semánticas para afinar y mejorar los ítems.

De este ejercicio se podrán tomar los ítems que conformarán el guión de entrevista o bien el cuestionario, dependiendo de la técnica que se elija para el levantamiento de información.

## **Entrevista.**

Tradicionalmente en las ciencias sociales, se pueden identificar tres grandes técnicas de investigación que utilizan como informantes a sujetos: la observación, la entrevista y la encuesta. También se ha utilizado el análisis de texto y en los últimos años los estudios de opinión. Cada una de ellas, recurre a diferentes instrumentos y medios para obtener datos. La entrevista es una técnica que debe emplearse en poblaciones pequeñas. Puede ser oral o escrita y también tiene dos variantes, abierta y cerrada. La abierta se caracteriza porque las preguntas le permiten a los informantes efectuar análisis y reflexiones. La cerrada presenta preguntas que tienen en sus respuestas dos o más opciones previamente determinadas por el investigador, mismas que no pueden ser modificadas por el entrevistado.

Como se puede observar en las preguntas cerradas no existen muchas opciones, sino que están diseñadas de acuerdo a lo que el investigador quiere que le informen. En el caso de las abiertas, la información puede tener varias posibilidades, incluso que se proporcionen datos que no se desean recabar.

Las entrevistas escritas abiertas o cerradas utilizan como instrumentos el cuestionario y la guía temática. El cuestionario puede ser oral y escrito y se estructura de manera organizada, se precisan las indicaciones sobre cómo se

requiere la información solicitada y se determinan cada una de las preguntas o ítems.

A su vez, la entrevista oral abierta o cerrada, utiliza como instrumento la guía temática, se apoya en las fichas de trabajo, de campo y en el cuaderno de notas. Tiene como característica principal que, el investigador elabora un guión de preguntas que contempla la información requerida.

El método de entrevista es un intercambio conversacional entre dos o más personas con la finalidad de obtener información, datos o hechos sobre el problema de estudio. Las entrevistas informales son aquellas que buscan tener información general de personas conocedoras de su área; se utilizan para las investigaciones preliminares y descriptivas. (Eyssautier de la Mora, 2000, pág. 211).

Se define a la entrevista como la conversación de dos o más personas para tratar de un asunto. Es una técnica de comunicación que requiere el conocimiento de técnicas de comunicación verbal, un guión estructurado y tener una finalidad específica. Por otro lado, es un instrumento excelente en la investigación cualitativa.

Una entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito. En la investigación cualitativa, la entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias. Steinar Kvale define que el propósito de la entrevista en la investigación cualitativa es obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos. En la investigación cualitativa se realizan entrevistas semiestructuradas que tienen una secuencia de temas y algunas preguntas sugeridas. (Alvarez-Gayou Jurgenson, 2006, págs. 109,111).

## **Entrevista a profundidad.**

Las dos técnicas de investigación cualitativa más importantes son las entrevistas individuales a profundidad y las entrevistas a profundidad en grupo, también conocidos como grupos de interés. Con mucho, las segundas son los métodos de recolección de datos más populares en este tipo de investigación.

Por lo común, cada método usa un formato no estructurado que puede producir datos extremadamente valiosos si se ponen en práctica con corrección. La entrevista a profundidad es un interrogatorio personal intensivo y no estructurado en el que el entrevistador intenta que el participante hable con libertad acerca del tema de interés. Casi siempre, inicia el proceso planteando una pregunta general acerca del área de interés. Cuando el participante contesta, insiste con preguntas adicionales diseñadas para generar respuestas más detalladas. (Davis, 2001, pág. 305)

En las entrevistas a profundidad, siguen el modelo de una conversación normal, y no un intercambio formal de preguntas y respuestas. Aunque los investigadores cualitativos no pueden eliminar sus efectos sobre las personas que estudian, intentan controlarlos o reducirlos al mínimo, o por lo menos entenderlos cuando interpretan sus datos, pues se estudian los procesos sociales con intervención mínima del investigador, en vez de ejercer control físico de las variables. (Alvarez-Gayou Jurgenson, 2006, págs. 24-25).

## **Análisis de textos.**

Otra de las técnicas utilizadas en la investigación de las ciencias sociales, es el análisis de texto. Esta técnica permite obtener información conceptual y datos cualitativos, se utiliza para profundizar sobre el estado de la cuestión del problema de investigación y para caracterizar los principales conceptos que permitirán realizar los análisis teóricos, necesarios para comprender los datos empíricos y por ende el fenómeno de estudio. El análisis de texto contribuye a la construcción

de la fundamentación conceptual y puede ser de resumen, síntesis o simplemente de comentarios. El instrumento empelado es la guía temática, misma que tiene que ser diseñada a partir de los indicadores conceptuales, previamente identificados en la problematización del objeto de estudio, que en este caso es el Desempeño Organizacional. (Rincón Ramírez, 2000, pág. 36).

### **Entrevista a focalizada.**

Es prácticamente tan libre y espontánea como la entrevista formal que también es menos estructurada ya que se reduce a una simple conversación sobre el tema de estudio, pero tiene la particularidad de concentrarse en un único tema. El entrevistador deja hablar sin restricciones al entrevistado, proponiéndole apenas algunas orientaciones básicas pero, cuando éste se desvía del tema original, el entrevistador vuelve a centrar la conversación sobre el primer asunto. Se emplea normalmente con el objeto de explorar a fondo alguna experiencia vivida por el entrevistado o cuando nuestros informantes son testigos presenciales de hechos de interés o de acontecimientos históricos. Requiere de gran habilidad en su desarrollo, para evitar tanto la dispersión temática como caer en formas más estructuradas de interrogación. (Davis, 2001, pág. 204)

### **Cuestionario.**

El cuestionario es un instrumento utilizado para el levantamiento de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la entrevista.

Un cuestionario se define como una hoja de cuestiones o preguntas ordenadas y lógicas que sirven para obtener información objetiva de la población. El cuestionario debe incluir datos de clasificación o también llamados variables de perfil. (Eyssautier de la Mora, 2000, pág. 211)

Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuestas que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta. Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría es infinito, y puede variar de población en población. (Hernandes Sampieri & Baptista, 2011, págs. 217,221).

En las preguntas abiertas los participantes tienen total libertad para contestar lo que mejor les parezca. En las cerradas, el investigador limita el número de respuestas. Si sabe poco de la naturaleza precisa del tema en estudio, las preguntas abiertas suelen ser la única opción para evitar pasar por alto datos importantes en el proceso de indagación. Las preguntas abiertas tienen ventajas y desventajas. Una ventaja es que los participantes están en posición de exponer lo que quieran sin verse restringidos por las ideas preconcebidas del investigador. Con frecuencia, los investigadores usan este tipo de preguntas en las primeras etapas del proceso de investigación para asegurarse de que los cuestionarios estructurados con posterioridad representen los sentimientos de los participantes de manera adecuada. Sus desventajas son las ventajas básicas de las preguntas cerradas. Las respuestas a las preguntas abiertas son difíciles de codificar, requieren tiempo para analizarlas y en general su manejo es menos eficiente que con las opciones cerradas. Más aún, las preguntas abiertas son más difíciles de manejar en el proceso de recolección de datos, en especial desde el punto de vista de una entrevista personal. La presentación y organización del instrumento para la recolección de datos pueden ser esenciales para el éxito de un estudio. Sin embargo, resultan más importantes las secuencias de las escalas y la presentación interesante y comprensible del instrumento de medición. (Davis, 2001, págs. 200, 206).

## **Instrumentos de investigación**

El hombre ha elaborado modelos o estructuras conceptuales que le permiten comprender lo que sucede en el mundo natural, psicológico o sociocultural. A estos modelos o estructuras conceptuales se les denomina teorías científicas. Para algunos científicos sociales, por tanto, la teoría científica es un sistema lógico-deductivo, el cual consiste en una serie de conceptos interrelacionados a partir de los cuales se pueden deducir proposiciones verificables. Así, se elaboran modelos sobre el rendimiento académico, la participación social, etc. Una vez que se generan las unidades analíticas más importante, y su presumible relación dentro del modelo se pasan a definir conceptualmente cada constructo y a la elaboración de posibles indicadores. El constructo es la abstracción explicatoria o explicada, a la cual no puede accederse empírica sino racionalmente. Los probables indicadores de los constructos son sus manifestaciones empíricas, a partir de las cuales se da cuenta de que ocurren los segundos. (Landeró Hernández & González Ramírez, 2006, pág. 152). Para que los indicadores asuman un valor es necesario realizar una medición.

### **Medición.**

Una actitud es una predisposición aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o sus símbolos. Así, los seres humanos tenemos actitudes hacia muy diversos objetos, símbolos, etc. Las actitudes están relacionadas con el comportamiento que mantenemos en torno a los objetos a que hacen referencia. Las actitudes tienen diversas propiedades, entre las que destacan: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja); estas propiedades forman parte de la medición. (Hernandez Sampieri, 2007, págs. 340-341).

Para Stevens medir significa "asignar números, símbolos o valores a las propiedades o eventos de acuerdo con reglas". Desde luego, no se asignan a los objetos, sino a sus propiedades. Sin embargo como señalan Carmines y Zeller, esta definición es más apropiada para las ciencias físicas que para las ciencias sociales, ya que varios de los fenómenos que son medidos en éstas no pueden caracterizarse como objetos o eventos, ya que son demasiado abstractos para ello. La disonancia cognitiva, la pareja ideal, el clima organizacional son conceptos tan abstractos que no deben ser considerados "cosas que pueden verse o tocarse" (definición de objeto) o solamente "resultado, consecuencia o producto" (definición de evento). Este razonamiento hace sugerir que es más adecuado definir a la medición como "el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos". (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 199).

En el caso de las variables cualitativas, sobre éstas no se construye una serie numérica, es decir, no existe entre sus categorías relación numérica alguna (se les denomina atributos).

Uno de estos casos son las llamadas variables nominales, mismas que se usan para el nivel más simple de medición, cuando los valores de los datos caen en categorías, atributos o cualidades. Las variables evaluadas en esta escala en ocasiones suelen llamarse cualitativas, porque describen una cualidad de la persona u objeto estudiado, sólo se pueden dar nombres o etiquetas a sus características o atributos, pero se pueden clasificar en categorías expresando equivalencia o diferencia.

El proceso de medir ha sido rastreado históricamente en el desarrollo de la humanidad, ligando su origen a la resolución de problemas prácticos de la vida cotidiana y de definición de la posesión de bienes. Duncan afirma que la medición nació para satisfacer fines sociales, incluida la medición física misma. La mayoría de los estudiosos aceptan que se mide cuando se asignan símbolos a las

propiedades de los objetos, mediante una serie de reglas previamente convenidas y consensuadas, de modo que se pueda clasificar a los fenómenos, diferenciándolos entre sí al proporcionarles números que isomórficamente representen valores diferentes a lo largo de alguna dimensión. El proceso de medición en las ciencias sociales proviene del paradigma del profesor Stevens "asignación de numerales a objetos o eventos de acuerdo con reglas". Sin embargo esta definición ha sido criticada con base en supuestas deficiencias entre las que se destacan las señaladas por Carmines y Zeller que subrayan la naturaleza abstracta y compleja, inobservable, de los fenómenos estudiados en las ciencias sociales. De acuerdo con Nunnally "la medición consiste en un conjunto de normas para asignar números a los objetos, de modo tal que estos números representan cantidades de atributos ", mientras que los atributos son características determinadas de los objetos". Los atributos entonces, son propiedades o dimensiones de los objetos que existen en el mundo material. Por lo tanto medir significa asignar símbolos a alguna propiedad de un fenómeno, cuyo grado de abstracción puede variar en un espectro o rango muy amplio, con base en reglas para categorizar o cuantificar dicha dimensión. La medición representa un avance en el conocimiento de los fenómenos que se estudian porque permite tener una mejor aproximación de su presunta existencia. Es decir, se presupone que entre mejor se puedan medir los fenómenos mejor postura se tendrá para conocerlos en su dinámica interna y en sus vínculos con otras dimensiones. (Landeró Hernández & González Ramírez, 2006, págs. 58,59,139-143).

## **INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

En la práctica muchas investigaciones se trastornan al aplicarse los instrumentos. La realidad es sumamente compleja y, aunque se prevean diversas circunstancias, siempre existen otras de difícil control; asimismo, hay otros aspectos que pueden dificultar o retrasar el trabajo de campo, tales como disponibilidad de recursos materiales, económicos, de personal, de tiempo, etc. Nuevamente la realidad se impone y determina las características de la práctica

Estudios de casos le proporcionará ejemplos prácticos sobre cómo utilizar los procedimientos estadísticos y cómo interpretar los resultados.

**Lenguaje de comandos.** Aunque la mayoría de las tareas se pueden llevar a cabo simplemente situando el puntero del ratón en el lugar deseado y pulsando en el botón, SPSS proporciona además un potente lenguaje de comandos que permite guardar y automatizar muchas tareas comunes. El lenguaje de comandos también proporciona algunas funcionalidades no incluidas en los menús y cuadros de diálogo. (Ayuda.spss)

En SPSS hay un procedimiento específico, denominado Tablas de contingencia, que permite la generación y el análisis de este tipo de tablas.

## **Atlas Ti**

ATLAS.ti es una plataforma de trabajo de gran alcance para el análisis cualitativo de grandes cuerpos de texto, datos gráficos, audio y video. Ofrece una variedad de herramientas para llevar a cabo las tareas relacionadas con cualquier enfoque sistemático para datos no estructurados, por ejemplo, datos que no pueden ser significativamente analizados por métodos estadísticos formales. En el curso de este análisis cualitativo Este programa ayuda a explorar los fenómenos complejos ocultos en los datos. Para hacer frente a la complejidad inherente de las tareas y los datos, Ofrece un entorno potente e intuitivo que mantiene centrado en los materiales analizados. Ofrece herramientas para administrar, extraer, comparar, explorar, y junta los trozos significativos de grandes cantidades de datos de manera creativa, flexible, y formas sistemáticas.

## **MÉTODOS DE ANÁLISIS.**

La clasificación de los datos tanto cuantitativos como cualitativos, significa identificar los elementos que los hacen comunes de acuerdo a los factores problematizadores. Los autores recomiendan ordenarlos en grupos, atendiendo a

sus características de homogeneización. Cada grupo de datos debe mantener ciertos rasgos que los relacionan entre sí. La sistematización de los datos no es más que su ubicación en orden de incidencia en el problema estudiado y la depuración de aquellos que no van a ser necesarios considerarlos para el análisis último de la investigación. Un buen sistema de organización, clasificación y sistematización de los datos, facilitará la etapa de análisis, reflexión e interpretación de la realidad objeto de estudio. (Rincón Ramírez, 2000, pág. 40).

### **Teoría Fundamentada.**

La teoría fundamentada asienta sus bases en el interaccionismo simbólico. Utiliza un procedimiento sistémico cualitativo para generar una teoría que explique en un nivel conceptual una acción, una interacción o un área específica. Lo cual significa que la teoría (hallazgos) va emergiendo fundamentada en los datos. Esta teoría es denominada sustantiva o de rango medio y se aplica a un contexto más concreto. (Ángeles Hernández, PYMES (pequeñas y medianas empresas) Modernización tecnológica o Quiebra, 2007, págs. 444,492).

Respecto a lo expuesto en el párrafo anterior, se considera que el interaccionismo simbólico no se ha presentado como una doctrina filosófica, sino como una perspectiva en la ciencia empírica que busca un conocimiento verificable de la vida de los grupos humanos y de la conducta humana, se presentan factores relevantes a considerar en cuanto a la metodología de trabajo.

El primer elemento es asumir que el único medio de conocer a los seres humanos y a los grupos, para detectar sus interacciones, es la investigación naturalista, que implica estar en el lugar donde se presentan las interacciones y donde se encuentran los grupos.

El segundo elemento consiste en la exploración, considerada como el primer paso, el acercamiento inicial a cualquier realidad que se estudia y que se desconoce en

un principio. El propósito de la exploración, que eminentemente es una etapa flexible, consiste en contar con un punto de partida para llegar a una comprensión clara del problema, detectar los datos adecuados, identificar las líneas de relación importante y, en términos generales, lograr que las herramientas conceptuales del investigador evolucionen a la luz de lo que se va conociendo de la parte de la vida estudiada.

El tercer elemento consiste en la inspección, que apunta hacia un desarrollo teórico y hacia desentrañar las relaciones y precisar los conceptos. Se considera que la inspección consiste en un examen del contenido empírico, acercándose al material desde diferentes ángulos, formulándose muchas preguntas sobre él y regresando a la nueva valoración que surja a partir de tales preguntas. (Alvarez-Gayou Jurgenson, 2006, pág. 71).

El planteamiento básico de la teoría fundamentada en las ciencias sociales consiste en que la teoría se elabora y surge de los datos obtenidos en la investigación, y no como tradicionalmente se hacía, en el sentido inverso.

Por una separación posterior de Glaser y Strauss, surgen dos corrientes de la misma teoría, lo cual tiende a confundir a muchos. Sin embargo, resulta factible rescatar elementos comunes que sustentan la teoría, independientemente de las diferencias, estas son:

- a).- Su propósito es generar o descubrir una teoría.
- b).- La teoría se enfoca en la manera en que los individuos interactúan con el fenómeno que se estudia.
- c).- La teoría propone una relación convincente entre conceptos y grupos de conceptos.
- d).- La teoría se deriva de datos obtenidos en el trabajo de campo por medio de entrevistas, observaciones y documentos.

- e).- El análisis de datos se realiza por la identificación de categorías y estableciendo relaciones o conexiones entre ellas.
- f).- Los conceptos se desarrollan gracias a la comparación constante con los datos adicionales que se siguen obteniendo.
- g).- El análisis de datos incluye la codificación abierta (identificación de categorías, propiedades y dimensiones), la codificación axial (examen de condiciones, estrategias y consecuencias), y la codificación selectiva de la historia emergente.

### **ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA:**

Es el proceso de recolectar, agrupar y presentar datos de una manera tal que describa fácil y rápidamente dichos datos. (Webster, 2001, pág. 10).

#### **Frecuencias acumuladas.**

Casi todos los trabajos de investigación comienzan con el proceso de recolección de datos necesarios para formar con ellos un conjunto que se utilizará en el estudio. Esta recolección de datos originales revela muy poco por sí sola. Es extremadamente difícil determinar el verdadero significado de números que simplemente se han registrado en un papel. La labor investigativa es organizar y describir tales datos de manera concisa y significativa. Para determinar su significancia, los datos se organizan de manera que, con un simple vistazo, se pueda tener una idea de lo que pueden decirnos. (Webster, 2001, pág. 21)

Entre las herramientas que resultan de particular utilidad para organizar datos se incluyen:

- Tablas de frecuencias: es preciso agrupar y presentar los datos de manera concisa y reveladora para facilitar el acceso a la información que contienen.

Los datos ordenados que pueden ser categorizados se registra el número de observaciones en cada grupo definido.

- Diversos gráficos para presentación visual. Un diagrama circular es de especial utilidad para mostrar proporciones (porcentajes) relativas de una variable. Se crea marcando una porción del círculo correspondiente a cada categoría de la variable.

Si una muestra o población es grande, o proporciona mucha información es difícil observar las diferentes características que esta tiene. Por esta razón es útil organizar o agrupar los datos. A esta ordenación se le conoce como distribución de frecuencias o tabla de frecuencias. Se puede considerar una distribución de frecuencias relativa como una distribución de probabilidades en las que las probabilidades se remplazan por frecuencias relativas. Ya que las frecuencias relativas pueden considerarse como probabilidades empíricas, se puede considerar a las distribuciones de frecuencias relativas como distribuciones de probabilidad empírica. (Spiegel, 1975, págs. 163,164).

La distribución de probabilidad describe la probabilidad para todos los eventos en un espacio muestra. La distribución puede presentarse como una tabla, una gráfica o una ecuación matemática y también llamada distribución de frecuencias. Cualquier distribución puede representarse de dos maneras. a). como una función de densidad, que muestra la probabilidad de los eventos o rangos individuales, y b). Como una distribución acumulada, que muestra la probabilidad de todos los eventos hasta un punto establecido. (Gallagher & Watson, 1995, pág. 569).

A la proporción de valores que caen dentro de un intervalo de clase se le denomina frecuencia relativa de ocurrencia, la cual se obtiene dividiendo el número de valores del intervalo de clase entre el tamaño de la muestra. La representación gráfica de los datos puede hacerse mediante un histograma o mediante un polígono de frecuencias. En ambos casos lo valores de la variable en

estudio se colocan en el eje horizontal, mientras que el eje vertical tiene como escala a la frecuencia o a la frecuencia relativa de ocurrencia. (Carmona Medero, Rubio Torres, & Lemos Flores, 2002, pág. 13).

El porcentaje o por ciento es una medida cuantitativa y una clase especial de proporción que facilita la comparación entre dos o más series de datos. Todo porcentaje es una proporción que tiene una base de 100. En los resultados de encuestas se aplican los porcentajes por cada contestación del cuestionario y por totales de respuestas. (Eyssautier de la Mora, 2000, pág. 249).

Con mayor frecuencia, los recuentos de frecuencia sólo se calculan en datos categóricos o de clasificación. Las estadísticas descriptivas (condescriptivas) se calculan para los demás datos. El uso de esta información demuestra su importancia cuando son insumos para el análisis de datos. (Davis, 2001, pág. 341).

### **Tablas de Contingencia.**

Las tablas de frecuencia pueden organizar datos de sólo una variable. Si se desea examinar o comparar dos variables, una tabla de contingencia resulta de mucha utilidad. (Webster, 2001, pág. 25).

En el ámbito de la Ciencias Sociales es habitual el estudio de variables con una escala de medida nominal u ordinal con pocos niveles. Para este tipo de datos hay una serie de técnicas de análisis de conjuntos de dos variables, para determinar si entre ellas hay relación o asociación o, por el contrario son independientes. (Landeró Hernández & González Ramírez, 2006, pág. 307).

La escala de medición en que se recabaron los datos es muy importante para la forma en que puede analizarse. La forma más sencilla para buscar una asociación es usar la tabulación cruzada, llamada con frecuencia rompimiento cruzado

(cross-break). Este método puede usarse con cualquier nivel de medición, porque utiliza datos categóricos que se forman con facilidad de otros que no son datos nominales. La tabulación cruzada de datos requiere un mínimo de conocimientos cuantitativos; todo lo que se necesita es la habilidad para calcular porcentajes. El análisis de cruzar y romper incluye una tabulación de frecuencia de dos vías. Es más fácil ver la relación entre variables y evaluar su fuerza si los datos son porcentualizados. (Davis, 2001, págs. 392,395-396).

### 3.2 Contexto de la Investigación

Tapachula fue fundada por un pueblo tributario de los Aztecas en 1486 por el Capitán Tiltototl, enviado a esas tierras por el nuevo Rey Mexicano Ahuizotl. El 23 de mayo de 1794, se convirtió en cabecera del Soconusco, en sustitución de Escuintla; el 29 de octubre de 1813, las cortes de Cádiz expiden el decreto que la eleva a la categoría de Villa; el 23 de octubre de 1821, Bartolomé de Aparicio, alcalde del ayuntamiento Tapachulteco, proclama la independencia de la villa de Tapachula, tanto de la corona española como de la Capitanía General de Guatemala y promueve su incorporación al imperio mexicano; el 11 de septiembre de 1842, el General Antonio López de Santa Anna, Presidente provisional de la República Mexicana, promulga el Decreto que la eleva al rango de Ciudad. El 10 de enero de 1924, el general Tiburcio Fernández Ruiz, Gobernador Constitucional del Estado, promulga el Decreto que declara a la Ciudad de Tapachula como Capital provisional de Chiapas, pero luego le es devuelto ese lugar a Tuxtla Gutiérrez.

Un resumen de la información obtenida por (Muró, 1998) nos muestra sobre el proceso de urbanización del Soconusco ha sido muy lento en relación con el nivel nacional a lo largo del presente siglo. En particular, se hace referencia al proceso de concentración de población, al número de actividades y al grado de urbanización en la región.

Se puede afirmar que la cafecultura ha incidido en el crecimiento y distribución territorial de la población del Soconusco desde su implantación. Aún en la actualidad, la crisis por la que atraviesa la producción cafetalera tiene y tendrá en el futuro inmediato un impacto en el número de habitantes de la Región (principalmente de la zona cafetalera) al promover la emigración de pequeños cafecultores hacia otras regiones del país.

Históricamente, la cafecultura ha influido en el crecimiento poblacional del territorio en forma directa e indirecta. Decimos en forma directa cuando nos referimos a: a). los flujos de inmigrantes que ha provocado, tanto de inmigrantes permanentes (trabajadores fijos, empresarios, trabajadores de servicios y comerciantes), como de inmigrantes temporales en calidad de productores directos de café, b). la construcción de verdaderos pueblos dentro de las fincas, como consecuencia de la necesidad de sujetar a la fuerza de trabajo escasa al lugar de trabajo, lo cual determina una pulverización de pequeños núcleos de población en el territorio, es decir, núcleos de población tan dispersamente situados como los cascos de las fincas, y c). la ocupación generada en torno al almacenamiento y transporte del café hacia puerto de San Benito (ahora Puerto Chiapas), primero, y hacia y desde los puertos de embarque ferroviarios (hoy inexistentes) después.

Por otra parte, la cafecultura influyó en forma indirecta en el crecimiento poblacional de la región a través de la demanda de bienes de consumo básico, insumos y servicios para la producción cafetalera, que supuso la apertura de establecimientos tanto en los principales centros de población como en muchas pequeñas localidades de la región, incluso en la zona cafetalera, que constituyeron fuentes de empleo, y que en especial permitió la consolidación de la actividad comercial llevada a cabo principalmente por inmigrantes, que por esta y otras condiciones históricas extraeconómicas optaron por permanecer en la región al tiempo que crecieron en número.

La introducción del ferrocarril, en combinación con el desarrollo de los cultivos de plantación, particularmente el café, y su embarque, constituye un factor importante del crecimiento demográfico de la región y de Tapachula en especial, en toda la primera mitad del siglo XX. La introducción del ferrocarril no sólo determinó el crecimiento de muchas localidades de la costa chiapaneca, sino también el nacimiento de algunos pueblos y ciudades como Arriaga y Suchiate. La misma construcción del ferrocarril empleó, en parte, mano de obra China, lo cual multiplicó el número de Inmigrantes de esta nacionalidad.

Asimismo, el funcionamiento de las estaciones del ferrocarril y las actividades generadas en torno a la actividad ferroviaria atrajeron gente y dieron lugar al nacimiento y crecimiento de poblaciones en la región. Esta influencia perduró desde 1908 hasta 1965. Es de suponerse que una vez entrada en funciones la carretera costera, el ferrocarril dejó de tener influencia en el crecimiento de pueblos y ciudades de manera paulatina.

Acapetahua debe su prosperidad al Plátano, igual que Mazatán. El plátano también favoreció un vigoroso desenvolvimiento en Tapachula, Huixtla y Pueblo Nuevo.

Al igual que el Ferrocarril, la producción de plátano en sus dos periodos de auge, 1935 -1950 y 1975 -1993, impulsó el crecimiento de la población en la región, tanto por la vía de la creación de empleos como por la dinamización global de la economía regional. El nuevo auge platanero se debe fundamentalmente a la llegada de nuevos capitalistas procedentes de otras regiones del país, que invierten enormes capitales, que aplican las técnicas más modernas en el cultivo, que además de sustentarse en los más estrictos procedimientos científicos, implican el uso generalizado de fertilizantes, la siembra de nuevas variedades y la ampliación de la superficie de riego. Asimismo, el éxito de los nuevos productores y la consolidación de una nueva era del "oro verde", en gran parte se deben a su posesión de medios de transporte suficientes, a su conocimiento del mercado

internacional y a cierto control de los canales de comercialización. Pero quizás el principal factor que explica el nuevo auge platanero consista en lo barato de la mano de obra, que permite reducir sustancialmente los costos de producción y obtener una ventaja comparativa difícil de superar por los productores de otras regiones del país. El bajísimo precio de la fuerza de trabajo se debe a la condición de inmigrantes (permanentes y temporales) de los hombres y mujeres – en su mayoría guatemaltecos- que laboran en las plataneras. A pesar de es innegable el impacto poblacional que la producción platanera ha tenido en el Soconusco en los últimos años, no es comparable con el suscitado por la producción de café en las primeras décadas del periodo que estudiamos, debido precisamente a la moderna técnica aplicada en los procesos de trabajo, como al alto grado de monopolio de la actividad.

En primer lugar, la Reforma Agraria tuvo un efecto directo sobre el crecimiento de la población del Soconusco en la medida que atrajo numerosos grupos de inmigrantes, a la postre permanentes, que fueron beneficiados con el reparto de tierras.

En Segundo lugar, la reforma agraria inhibió el crecimiento de la población de la región a través de una influencia indirecta sobre la economía de la zona cafetalera y los movimientos migratorios hacia esta Zona. Por un lado, en los años inmediatos al reparto agrario, las pequeñas explotaciones campesinas –dado el ímpetu con que los campesinos beneficiados se entregan al trabajo- posibilitaron la diversificación de la producción agrícola y una oferta suficiente de alimentos básicos para la zona cafetalera, haciendo innecesaria su importación de otras regiones del estado; por otro lado, debido a que, con el tiempo, el producto de las pequeñas explotaciones campesinas se hizo insuficiente para la reproducción del núcleo familiar, algunos de sus miembros se han visto en la necesidad de complementar el ingreso familiar mediante el trabajo asalariado, lo cual hizo crecer la fuerza de trabajo disponible en la Zona Cafetalera y permitió a los finqueros disminuir la contratación de braceros provenientes de los Altos de Chiapas.

En Tercer lugar, la Reforma Agraria ejerció un impacto determinante en la distribución territorial de la población y por ende en el proceso de urbanización del Soconusco. Uno de los resultados fue la multiplicación del número de localidades rurales, que implicó un freno al grado de urbanización, a pesar de que la población urbana siguió creciendo (debido al crecimiento natural de la población) (de la Peña, 1951:222-226). Este resultado fue producto de dos procesos de distribución de la población: por un lado, la dispersión de la población que vivía en las haciendas o fincas hacia los ejidos y, por otro lado, la concentración de la población campesina independiente (que vivía dispersa pagando un tributo al señor de la tierra y no formaba núcleos de población) hacia los nuevos o viejos centros de población rurales –colonias-. En realidad, este efecto de la reforma agraria produce dos consecuencias opuestas de importancia crucial para el crecimiento de las ciudades de la región: la primera, frena el proceso de concentración de población en las ciudades y neutraliza el poder de atracción de las ciudades eventualmente potenciado por la acción del estado a través de obras públicas de urbanización y la construcción de caminos y la segunda, favorece las condiciones del crecimiento de las Ciudades en la medida en que la proliferación de “colonias” conforman un mercado ampliado de consumo de mercancías que dinamiza su comercio. Así, por lo menos para el caso del Soconusco, la acción del estado en diversas esferas de su actividad, más o menos en el mismo momento histórico, da origen a procesos cuyos efectos sobre la urbanización y el crecimiento de las ciudades se contrarrestan hasta cierto punto. La acción del Estado mediante obras públicas de urbanización y la construcción de caminos.

Se retoma aquí la observación de De la Peña, quien enfatiza la relación entre la construcción de caminos, el desarrollo del comercio y el proceso de concentración demográfica en Chiapas. Como aquélla es tarea del Estado, implica que la acción de éste se transforma en una fuerza que impulsa la urbanización en Chiapas a partir de 1940. Es posible que sólo a partir de entonces pueda pensarse en la ciudad como foco de atracción, es decir, como capaz de producir una fuerza de atracción de población en forma autónoma.

La introducción del Cultivo del Algodón a gran escala en la Región dio lugar a flujos de trabajadores estacionales procedentes de Oaxaca y otras regiones de Chiapas y Guatemala, en dirección a la zona de la planicie costera del Soconusco, para emplearse en la recolección de la fibra; y a la llegada de empresarios y personal calificado procedente del norte del país (técnicos agrícolas, pilotos aviadores, etc). La producción algodонера también atrajo fuerza de trabajo para la operación de las despepitadoras o agroindustrias y casas comerciales para procesar y vender Algodón.

Se ha comentado arriba como la acción de fuerzas económicas y políticas pone en movimiento a grupos de población en dirección de un territorio determinado, en este caso el Soconusco, y particularmente hacia ciertas Zonas Agrícolas. Pero una vez puesta en movimiento esta población constituye a su vez una causa que promueve el crecimiento poblacional de la Región. Veamos por ejemplo, el caso de la inmigración china: no sólo hay un incremento directo en la población de la región y de Tapachula en particular por la llegada fortuita de grupos de personas procedentes de aquel país, sino un incremento debido a la inmigración estimulada por los primeros migrantes.

Así, entre los inmigrantes libres, es decir, aquellos chinos que no llegaron al Soconusco mediante el sistema "boleto - crédito", que por tanto no tuvieron que pagar deuda alguna por su transportación, el trabajo asalariado se consideraba sólo como una primera etapa previa a su independencia económica.

Como acontece en la mayoría de los migrantes, pocos chinos llegados al Soconusco tenían en mente quedarse a vivir permanentemente en la región. En la época en que emigración estaba muy lejos de imaginar los cambios políticos y económicos que sobrevendrían a raíz de la revolución socialista en su país. Su propósito era: primero, trabajar en el lugar de destino y mandar dinero a su familia y, segundo, juntar cierto capital para llevar de regreso a su país para establecer algún tipo de negocio.

Algunos chinos en el Soconusco lo lograron, sobre todo los que llegaron en fechas muy tempranas, entre 1890 y 1915 aproximadamente. Una vez que pudieron, abrieron tiendas de abarrotes y pesquerías, tiendas de telas, restaurantes, cantinas, hoteles, tostadoras de café, velerías y fábricas de aguardiente (algunas con fincas cañeras propias). Una vez consolidados sus negocios, éstos fueron en gran medida el germen de la formación de una colonia china en el Soconusco, pues financiaron la venida de coterráneos, a quienes daban trabajo en sus propias tiendas. Se fue formando una especie de cadena. Algunas eran parientes de quienes ya se habían establecido, otros eran simples paisanos que llegaban con la ilusión de que la comunidad china les garantizaba un apoyo mínimo. En realidad, los comerciantes chinos emplearon el mismo recurso que los finqueros cafetaleros, el empleo de hombres mediante endeudamiento. Por lo general, el apoyo que esperaba a los recién llegados eran las más extenuantes jornadas de trabajo a fin de pagar la deuda contraída equivalente a los gastos de transporte.

Por otra parte, dado que el comercio chino de Tapachula estaba estrechamente ligado a la actividad cafeticultora de la región, que constituía su principal mercado, tendió a localizarse estratégicamente en la salida más próxima a la zona cafetalera.

De todo lo anterior se desprende la posibilidad de establecer una relación entre un grupo étnico migrante, su especialización económica – el comercio- , las condiciones de trabajo a las que se ven sometidos los individuos de la etnia por miembros del mismo grupo, ciertas características de la vivienda y el espacio en el que habita dentro de la ciudad. Este es el caso de los chinos de Tapachula. Se trata de un ejemplo muy claro de cómo una ciudad crece y adquiere ciertas características urbanas a raíz de la presencia de un grupo de inmigrantes y de su actividad económica, y también, desde otro punto de vista, cómo la principal actividad económica regional influye indirectamente en el crecimiento físico y demográfico de la ciudad.

Al estudiar la situación económica prevaleciente en la región en el lapso 1880 – 1910, hallamos que se trata de una etapa de grandes transformaciones en la estructura económica, en la composición de la producción, etc., y en la que se crean las bases del desarrollo del capitalismo. En este lapso, la producción de café y la de hule surgen con gran ímpetu y se convierten en los pilares de la actividad económica de la zona. Con la exportación de ambos productos, la región se enlaza fuertemente a la economía mundial.

Pues bien, durante esta época, Tapachula (al igual que Huixtla) creció sobre todo porque la localidad era un lugar de paso de los cargamentos de café que se exportaban a través de San Benito. Si como reporta Helbig (1964:84), Tapachula tenía 5,563 habitantes en 1900 – cifra que De la Peña (1951:222) considera elevada, debido a que en la elaboración del censo correspondiente muy probablemente se sumó la población de localidades próximas a la ciudad- resulta que en un periodo de prácticamente 20 años la población del mencionado centro se incremento aproximadamente en 2,278 habitantes (a una tasa de crecimiento media anual de 1.9 %). Este crecimiento, que de por sí parece bajo, es relativamente alto si se le compara con el crecimiento estimado de la población en los siguientes diez años. Así, de 1900 a 1910, último tercio de la primera etapa (en que la tasa de crecimiento es de 1.22%), la población de Tapachula creció supuestamente en 974 habitantes (12.88%). En total de 1880 a 1910, en treinta años, la población habría crecido en 3,252 habitantes.

El periodo siguiente, que va de 1935 a 1950, fue una etapa de auge económico, y el crecimiento demográfico parece haberse estimulado con ello; la producción platanera alcanzó su máximo a mediados de la década y declinó en la segunda mitad de ésta, pero la cafecultura se recuperó a partir de estos años. El crecimiento de la población de Tapachula dio un salto muy importante al rebasar 107% pues de 14,471 pasó a 29,990 habitantes. La tasa de crecimiento económico. El crecimiento de la ahora propiamente llamada área urbana –dado que la localidad atraviesa el umbral de los 15 mil habitantes- , sin dejar de ser

importante, es no obstante, mucho menor al del periodo anterior. Según nuestros cálculos, la ciudad creció en casi 114 hectáreas, hasta alcanzar una dimensión aproximada de 426.37 hectáreas.

A partir de los años cincuenta comenzó la declinación de la cafecultura. Aunque nunca ha perdido su condición de principal producto de exportación de la región (por el valor de la producción, el empleo generado, la superficie cultivada, etc.), tampoco ha recuperado el dinamismo que la caracterizó en la primera mitad del siglo ni ha alcanzado los niveles de producción logrados con anterioridad. Asimismo la capacidad de insuflar dinamismo a la economía regional ha recaído en otros productos: el algodón, por ejemplo, que a partir de entonces surgió con fuerza y cuyo cultivo ganó en extensión y perduró de manera importante hasta 1975, cuando el volumen producido alcanzó su máximo histórico. A partir de entonces declinó hasta desaparecer por completo en 1986.

En general, la última etapa del desarrollo económico regional, que va de 1975 a 1990, se caracteriza por la profundización de la diversificación de la producción agrícola, el desarrollo de las agroindustrias distintas del beneficio de café (producción de azúcar, empacadoras de frutas, el surgimiento y desaparición de la producción de soya en los años ochenta, el desarrollo de la producción de caña de azúcar en gran escala a raíz del establecimiento del ingenio de Huixtla en 1981 y la rápida expansión de los cultivos de mango y tabaco.

No obstante, el rasgo más característico de esta etapa es el nuevo auge de la producción del plátano – descrita anteriormente– en el marco de una crisis general de economía regional. A partir de 1982, los años ochenta fueron años de crisis económica a nivel nacional, crisis que repercutió fuertemente en la economía local, expresada en múltiples formas (contratación del crédito, de las superficies cultivadas, aseguradas, etc.) y que se fue profundizando en la segunda mitad de la década, hasta hacerse sumamente grave a principios de los años noventa debido

a la caída de los precios internacionales del café y al cierre del mercado europeo a las importaciones de plátano.

En síntesis, a pesar del crecimiento poblacional experimentado a lo largo del siglo, y en particular en los últimos quince a dieciocho años, el Soconusco mantiene hasta la fecha un alto grado de dispersión de su población, manifestado en el reducido número de ciudades y en que no concentra ni la tercera parte de la población regional. Se expresa también en que la región experimenta un proceso de urbanización rezagado en relación con el resto del país, a medida que transcurre el tiempo. Esto puede reflejar el efecto de una estructura productiva en la que predominan aún de manera importante las actividades primarias y, en general, un estado relativamente atrasado de la economía regional. Por otro lado, casi toda la población urbana de la Región habita en Tapachula, localidad que ha experimentado incrementos importantes de población y de espacio tanto en periodos de auge económico como en los de poco dinamismo, franco estancamiento y crisis, pero cuyos mayores incrementos absolutos se han producido en una etapa que no se ha caracterizado precisamente por un florecimiento económico: 1975 – 1990. Estos nos indican que no ha existido un nexo necesario y a la vez suficiente entre el Desarrollo Económico del Soconusco y el crecimiento de la Ciudad de Tapachula. (Muró, 1998)

La línea de investigación en la que se contextualiza esta investigación es la de gestión de negocios en vista de hacer una reflexión sobre la manera empírica en la que empresas de casos de éxito han impulsado su desarrollo económico e identificar las brechas existentes con los Empresarios Tapachultecos.

La Ciudad de Tapachula es un municipio mexicano perteneciente a la Región Socioeconómica del Soconusco considerada la capital económica del Estado Autónomo de Chiapas. Se encuentra en la Costa Sur del Estado de Chiapas, limita al norte con Motozintla, al noroeste con la República de Guatemala, al este con

Cacahoatán, Tuxtla Chico, Frontera Hidalgo y Suchiate, al sur con el Océano Pacífico y al oeste con Huehuetán, Tuzantán y Mazatán.

Localización: Ocupa parte de la Sierra Madre y parte de la Llanura Costera del Pacífico, presentando un relieve muy variado. Sus coordenadas geográficas son 14° 54' N y 92° 16' W.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía su extensión territorial es de 303 km<sup>2</sup>, que equivale al 0.04% de la superficie total del Estado. Su altitud es de 160 msnm.

Hidrografía: Los ríos principales son: Huehuetán, Caoacán, Coatán y Cuilco.

Clima: Su clima cambia con la altitud y va de los cálidos a los templados con distinto grado de humedad, llegando a registrarse la única zona en Chiapas de clima frío en la cumbre del volcán Tacaná.

Principales Ecosistemas: La vegetación presenta diferentes asociaciones: selva baja, mediana, bosque de encino-pino y páramo de altura.

En el 2005 Tapachula contaba con 282'420' habitantes y una densidad de población de 298 habitantes por km<sup>2</sup> en un término municipal con una superficie de 93,615 ha a una altitud media de 171 msnm. La población total del Municipio es de 282'420' habitantes que representa el 40.89% de la regional y el 6.93% de la estatal; el 48.46% son hombres y 51.54% mujeres.

Es la Ciudad más poblada del Soconusco con una economía basada en la ganadería, turismo, agricultura, comunicaciones y finanzas públicas. Los motores económicos de la ciudad son sin embargo su puerto, que es uno de los más importantes de México y de mayor crecimiento del mundo, particularmente en cuanto al turismo que abarca viaje en cruceros de primera clase y su Hotel Loma

Real, que es uno de los más reconocidos de México y calificado como hotel de cinco estrellas. (INEGI, 2011).

### **3.2.1 Organización de los comercios**

Las actividades de comercio que los empresarios realizan en una Entidad Federativa en la República Mexicana pueden agruparse según el ramo o giro a la que se dediquen.

De acuerdo a la Ley de cámaras empresariales y sus confederaciones, en su Artículo 7 dice que: "Las Cámaras tendrán por objeto: "Representar, promover y defender los intereses generales del comercio, los servicios, el turismo o de la industria según corresponda, como actividades generales de la economía nacional anteponiendo el interés público sobre el privado". De acuerdo a esto, en el Municipio de Tapachula las cámaras que agrupan empresarios son:

#### **Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos.**

Con el espíritu de cumplir con sus postulados, CAMARA NACIONAL DE COMERCIO, SERVICIOS Y TURISMO DE TAPACHULA, se mantiene siempre al margen de la vida política. Sus intervenciones públicas se mantienen siempre dentro del plano social y su actividad interna generalmente es la defensa de los intereses de la actividad comercial cuando estos son lesionados o presentan nuevas alternativas para el desarrollo de la actividad.

Actualmente las Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo en México, se rigen por la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de diciembre de 1996, y que entró en vigor a partir del 1º de enero de 1997.

Las economías en desarrollo y transición enfrentan nuevas tendencias de gran importancia en el entorno mundial, que afectan no solo la forma como operan los

sistemas de educación sino también a su propósito mismo. Entre las dimensiones de cambio más críticas cabe destacar los efectos convergentes de la globalización, la importancia creciente del conocimiento como principal motor del crecimiento económico y la revolución de la información y de la comunicación.

## **Cámara Nacional de la Industria Restaurantera.**

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados cuenta con 54 años de historia representando al sector restaurantera como interlocutor reconocido ante las autoridades gubernamentales, así como ante las instituciones privadas nacionales y extranjeras que se relacionan con esta industria.

La CANIRAC es una institución de interés público, autónoma, de duración indefinida, con personalidad jurídica y patrimonio propios, sin fines de lucro que representa, integra, educa, promueve y defiende los intereses y derechos de los establecimientos formales que preparan y venden alimentos en todo el país.

Surge como órgano rector del sector restaurantera, con carácter nacional, el 28 de octubre de 1958 después de varios de años de lucha para obtener el reconocimiento oficial.

CANIRAC está integrada por 136 delegaciones: 120 municipales, 16 distritales (en el Distrito Federal) y una sección de cadenas de restaurantes, con autorización de la Secretaría de Economía para operar en todo el país. Además, tiene la representación empresarial de 420,000 restaurantes formalmente establecidos en toda la república, ante autoridades Federales, Estatales y Municipales. De estos restaurantes, el 95 % son micro, pequeñas y medianas empresas.

Es el último eslabón en la cadena de insumos, impactando en 84 ramas productivas; factor de consolidación de las cadenas de insumos agropecuarios y

de otros sectores industriales, comerciales y de servicios, y factor de desarrollo regional, social, económico y turístico.

Durante los dos últimos años, la industria restaurantera ha tenido que enfrentar momentos difíciles, que se han traducido en verdaderas amenazas de sobrevivencia para nuestros negocios:

- Recesión económica mundial, cuyos efectos se reflejaron en una disminución del 11.7% de las ventas durante 2009
- Leyes antitabaco con reglamentos complejos e incongruentes, que ahuyentaron a nuestros comensales de los restaurantes.
- Emergencia Sanitaria por la Influenza AH1N1, que tuvo un impacto inmediato de caída en ventas de mayo de 2009 del 60%. En ciudades como México, Cancún, Cozumel, San Luis Potosí y los Cabos la disminución fue hasta del 90% y se estima que cerraron alrededor de 6,000 establecimientos.
- Inseguridad e incremento de la delincuencia, con fuerte impacto en estados como Chihuahua, Baja California, Sinaloa, Guerrero, Nuevo León y Michoacán, que además de la baja en ventas, originó el cierre de restaurantes.
- Informalidad e ilegalidad toleradas. Se estima que existen más de 700 mil puestos de comida en las calles.
- Aumentos a cargas tributarias para los años 2009 y 2010 presentes como el IETU y el IDE.
- Deducibilidad de comidas de negocios en restaurantes de solo el 12.5%, cuando nuestros socios comerciales de Estados Unidos de Norteamérica y

Canadá permiten el 50% Al respecto se han realizado gestiones ante las autoridades Federales del Ejecutivo y Legislativo a fin de proponer una reforma al reglamento del ISR que permita la deducción al 100% en pagos con tarjetas de crédito, débito y medios electrónicos.

La CANIRAC por ser una institución sin fines de lucro, no cuenta con recursos monetarios para llevar a cabo proyectos que apoyen al sector. Su único patrimonio lo constituyen los inmuebles en los que se ubican las oficinas para su funcionamiento y atención a los empresarios restauranteros.

### **Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.**

En 1941, México estaba inmerso en una delicada coyuntura internacional, con una economía interna en recuperación; se buscaba definir un proyecto nacional viable para la seguridad de la expansión económica en las energías vitales de lo que se conocía como la iniciativa privada.

Fue entonces que surgió de hombres de empresa de aquel tiempo la necesidad de conformar una agrupación que representara al sector industrial del país, y que estuviera integrada por los mismos industriales y para los industriales, una organización en la que se aglutinaran los intereses, objetivos, planes de ese sector de la sociedad, cuando México reclamaba la participación y esfuerzo creativo de aquellos que no dudaron en invertir en el desarrollo del país.

Así vio la luz la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, logrando consolidar a lo largo de 60 años una estructura y prestigio, posicionándose como la Organización líder en México y el mundo.

Acostumbrados los industriales a adaptarse a los cambios en el entorno económico y político, conscientes de su convicción nacionalista y de su oposición a regalar el país en pedazos a los intereses extranjeros, CANACINTRA, desde

entonces basa sus acciones en el análisis de la política económica y de las tendencias internacionales; lo hace con la intensidad que le dicta su instinto de supervivencia; de ahí el radicalismo característico de sus primeros años, pero de ahí también su entendimiento de aquello que sin estar dentro de la cámara, las abarca e influye directa o indirectamente.

Los pequeños industriales siguieron agrupándose en asociaciones y algunos de estos grupos de industriales se movilizaron a principios de 1941, con el apoyo del ex presidente Lázaro Cárdenas, para lograr una cercanía con el presidente Ávila Camacho, a quien solicitaron la modificación de la ley de 1936 que pretendía fusionar la industria y el comercio en un organismo común. El objetivo de esta movilización fue asegurar la efectiva separación de las ramas industriales de las del comercio.

En su permanente visión de ser el organismo empresarial modelo, por su efectiva representatividad y alto nivel competitivo y en el marco de los valores éticos los intereses del sector empresarial, CANACINTRA contribuye eficazmente en la competitividad e integración de empresas, sectores y regiones, a fin de satisfacer a los asociados a través de la prestación de sus servicios.

### **3.2.2 Las PyMes en el Municipio de Tapachula**

De acuerdo al Comité Estatal de Información Estadística y Geografía de Chiapas (CEIEG) se informa que la población económicamente activa (PEA) asciende a 126,879 habitantes que representan el 7.71% en comparación con el valor Estatal informando que el PEA ocupada es del 97.23% con un PEA desocupada del 2.77%. Ahora, de acuerdo a los ingresos mensuales el 51.56% recibe hasta dos salarios mínimos y el 37.05% recibe más de estos dos salarios mínimos.

El volumen de producción de Ganado y aves en pie está distribuido en 1,644.78 toneladas de bovino que comprende bovinos para leche, para carne, de doble

propósito y para trabajo y que comparado en el valor estatal representa el 0.78%; La cantidad de toneladas de porcinos es de 249.42 y es el 0.80% del comparado estatal; Ovinos que comprende ovinos para carne, para lana y doble propósito reporta una producción de 99.90 toneladas y es el 3.86% del Valor Estatal y por último las aves que comprende guajolotes, gallinas, gallos, pollos y pollas, tanto para la producción de carne como de huevo son 403.81 toneladas que comparado con el valor Estatal representa el 0.22%.

Cuadro No. 3. Distribución del valor de la producción de Ganado y aves en pie:

Concepto	Total (Miles de Pesos)	%
Total	36 125.80	0.51
Bovinos a/	24 657.30	68.25
Porcinos	3 915.00	10.84
Ovinos b/	1 383.60	3.83
Aves c/	6 169.90	17.08

**Fuente:** INEGI. Anuario Estadístico de Chiapas 2011.

a/ Comprende bovinos para leche, para carne, de doble propósito y para trabajo.

b/ Comprende ovinos para carne, para lana y doble propósito.

c/ Comprende guajolotes, gallinas, gallos, pollos y pollas, tanto para la producción de carne como de huevo.

Para obtener el valor de la producción de ganado y aves en pie, se considera el precio medio por kilogramo de la especie pagada al productor a pie de rancho o granja. La serie de precios para ganado y aves en pie son ponderados, los cuales se obtienen de dividir la sumatoria de los valores de producción de cada especie,

entre la producción total de cada uno. Se observa el impacto que en un 68.25% tiene el ganado bovino.

La región se caracteriza por ser agropecuaria, por lo tanto la descripción de lo agrícola corresponde a:

Cuadro No. 4 Principales cultivos

Principales Cultivos	Total	%	Riego	%	Temporal	%
Total	46 978.48	5.02	4 103.00	8.73	42 875.48	91.27
Cultivos Cíclicos	8 260.50	1.40	421.00	5.10	7 839.50	94.90
Maíz Grano	4 642.50	56.20	336.00	7.24	4 306.50	92.76
Soya	3 618.00	43.80	85.00	2.35	3 533.00	97.65
Ajonjolí	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cacahuate	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Chile Verde	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Frijol	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Papa	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sandía	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sorgo Grano	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Tomate Rojo (Jitomate)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cultivos Perennes	38 717.98	11.23	3 682.00	9.51	35 035.98	90.49
Café	27 774.48	71.74	0.00	0.00	27 774.48	100.00
Mango	8 385.00	21.66	2 063.00	24.60	6 322.00	75.40
Plátano *	2 558.50	6.61	1 619.00	63.28	939.50	36.72
Caña de Azúcar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pastos y	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Praderas en Verde						
-------------------	--	--	--	--	--	--

Fuente: INEGI. Anuario Estadístico de Chiapas 2011.

\* Incluye plátano macho.

Ahora, respecto a lo cosechado los resultados son:

Cuadro No. 5. Cosechado

Principales Cultivos	Total	%	Riego	%	Temporal	%
Total	46 978.48	5.07	4 103.00	8.73	42 875.48	91.27
Cultivos Cíclicos	8 260.50	1.41	421.00	5.10	7 839.50	94.90
Maíz Grano	4 642.50	56.20	336.00	7.24	4 306.50	92.76
Soya	3 618.00	43.80	85.00	2.35	3 533.00	97.65
Ajonjolí	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cacahuate	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Chile Verde	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Frijol	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Papa	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sandía	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sorgo Grano	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Tomate Rojo (Jitomate)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cultivos Perennes	38 717.98	11.30	3 682.00	9.51	35 035.98	90.49
Café	27 774.48	71.74	0.00	0.00	27 774.48	100.00
Mango	8 385.00	21.66	2 063.00	24.60	6 322.00	75.40
Plátano	2 558.50	6.61	1 619.00	63.28	939.50	36.72
Caña de	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Azúcar						
Pastos y Praderas en Verde	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: INEGI. Anuario Estadístico de Chiapas 2011.

En las principales características de las unidades económicas se tiene que:

Concepto	Total	%
Unidades Económicas (UE)	12 834	9.88
Personal Ocupado de las UE	46 298	11.24
Remuneraciones Pagadas (Miles de Pesos)	1 219 293	10.52
Formación Bruta de Capital Fijo (Miles de Pesos)	278 522	3.83
Valor Agregado Censal Bruto (Miles de Pesos)	3 967 861	2.60

Fuente: INEGI. Anuario Estadístico de Chiapas 2011.

Los porcentajes son comparados con el valor Estatal.

La información se refiere a las unidades económicas del sector privado y paraestatal, que realizaron actividades en 2008.

Las Vías de Acceso son de acuerdo a la siguiente descripción:

El acceso a la cabecera municipal desde la capital del Estado, es por la carretera estatal 190 que llega hasta Arriaga, continuando por la carretera federal 200, hasta llegar a Tapachula; también por vía aérea se llega a través del aeropuerto Internacional de Tapachula; y desde este punto se puede trasladar a la Ciudad de Guatemala.

Longitud de la Red Carretera (Kilómetros)								
Tipo de Rodamiento	Total	%	Troncal	%	Alimentadora	%	Camino Rural	%
Total	617.33	2.64	80.90	13.10	157.64	25.54	378.79	61.36
Pavimentadas	238.54	38.64	80.90 a/	33.91	157.64 b/	66.09	0.00	0.00
Terracerías	5.50	0.89	0.00	0.00	0.00 c/	0.00	5.50	100.00
Revestidas	370.59	60.03	0.00	0.00	0.00	0.00	370.59	100.00
Brechas	2.70	0.44	0.00	0.00	0.00	0.00	2.70	100.00

Fuente: INEGI. Anuario Estadístico de Chiapas 2011.

Datos referidos al 31 de diciembre de 2010

El Porcentaje del total es referido a la comparación del Valor Estatal.

a/ También es conocida como principal o primaria, tiene como objetivo específico servir al tránsito de larga distancia. Comprende caminos de cuota pavimentados (incluidos los estatales) y libres (pavimentados y revestidos).

b/ Incluye alimentadoras federales, también conocidas con el nombre de carreteras secundarias, tienen como propósito principal servir de acceso a las carreteras troncales y alimentadoras estatales pavimentadas, comprende caminos de dos carriles.

De acuerdo al censo se determinaron 31413 unidades económicas en el Estado de Chiapas, de las cuales 2,745 corresponden al municipio de Tapachula y dedicadas al comercio al por menor de abarrotes, bebidas, hielo y tabaco en el año del 2009 representando el 8.73% a nivel Estatal, ocupando a 6,196 personas teniendo una variación porcentual del personal remunerado del 2004 al 2009 del 29.58% lo que represento una producción bruta total de arriba de los 235 millones de pesos. La inversión total en miles de pesos reportados en 2009 fue de 5778

que en comparación con el 2004 disminuyó en un 80.47%. Un dato que resulta interesante el que el total de mercancías compradas para reventa en miles de pesos se representa con 641,836, informándose un total de ingresos en miles de pesos de 877,599.

Por otro lado las empresas de servicios personales en el 2009 asciende a 4335 que en comparación a las 3136 del 2004 representan un incremento del 38.2%.

Estas estadísticas reflejan una situación, que de manera conjunta a otros factores vienen a impactar en el desarrollo económico y social del Municipio de Tapachula, que a su vez se ve reflejado en el desempeño organizacional de las empresas.

### **3.2.3 Situación actual y perspectivas del Desempeño Organizacional**

En el punto del Estado Actual de la Disciplina se mencionan algunas de las investigaciones realizadas en México en torno a las MiPyMes las cuales arrojan, como ya se mencionó datos muy interesantes.

Latinoamérica y subrayando en ella México, no son regiones geográficas del Continente en las que su habitantes se caractericen por una cultura de la prevención, más bien una característica bastante generalizada es la cultura de lo correctivo. Muchas veces sin reparar en los tiempos de proceso ni en los costos que esto implica, cuando en mejor situación se libran los efectos negativos. Lo anterior se observa en varios escenarios pero se recrudece en los aspectos de salud. Normalmente se visita al médico cuando ya existe la manifestación inequívoca de problemas de una enfermedad en estado avanzado. En otras culturas esto no sucede al permear una disciplina de chequeo preventivo verificando indicadores genéricos de estados de salud y donde el monitoreo es permanente y no esporádico, casual u obligatorio como sucede en Latinoamérica. Así la lista de situaciones sería innumerable y árida de discutir.

Lo anteriormente expuesto podría ser atribuible a la falta de cultura de la evaluación. Normalmente se llevan a cabo actividades o se desarrollan procesos que difícilmente son evaluados, careciendo de información e impactando muchas veces en el rendimiento de personas u organizaciones. Aquí es donde surge el interés por esta investigación pues al asociar el Objeto de estudio que es el Desempeño Organizacional y el Sujeto que es el empresario, se alcanzan a distinguir relaciones O – S que no cuentan con evidencia empírica de haber sido atendidas. Los procesos de evaluación de la calidad llegan a convertirse en meros trámites burocráticos y en un estandarte mercadológico que merma su óptimo funcionamiento o esconde los problemas estructurales que las empresas o instituciones puedan padecer, haciendo necesario establecer diferentes interacciones O –S que, basadas en un modelo de autoevaluación permitan impulsar un crecimiento económico de las organizaciones en primera instancia y un Desarrollo Económico y Social en segunda instancia.

Lo anteriormente expuesto nos podría dar una panorámica de la percepción de la situación actual del Desempeño Organizacional en esta investigación en un plano empírico pero articulado con el ámbito teórico.

De acuerdo a las lecturas realizadas en el Marco Teórico se podría conceptualizar al Desempeño Organizacional como el resultado multifactorial y multidimensional de la combinación de los Recursos de una Persona, Empresa o Institución concibiéndola como un instrumento que monitoree y module los resultados obtenidos en el marco de los límites establecidos en los resultados esperados y logrando con esa optimización la perspectiva de convertir al Desempeño Organizacional en un instrumento cotidiano modulador de la actividad cotidiana así como ser un generador de información valiosa que se inserte como un insumo importante e ineludible en el proceso de toma de decisiones de Gerentes, Propietarios o Individuos.

### 3.2.4 Conceptualización de las Dimensiones de Estudio

Las dimensiones a considerar son los procesos comerciales identificados como las actividades principales que las empresas desarrollan en la cotidianidad siendo los principales la compra<sup>6</sup> y la venta<sup>7</sup>, la evaluación como la apreciación que se tiene del cumplimiento de los objetivos y metas así como los indicadores como los criterios específicos que se desarrolla dicha evaluación.

#### Normas de calidad:

Satisfacción del cliente es un término bastante tópico, para comprender lo ha de aceptarse que se basa en la percepción del cliente sobre tres aspectos diferenciados pero complementarios que conforman de manera holística un todo:

“Q”= calidad del producto o de servicio (de sus características o funcionalidad).

Cuando se puede percibir, es una dimensión fácilmente objetivable.

“S”=calidad de servicio se trata principalmente de las formas de cómo se entrega el producto o se presta servicio. Son terriblemente cambiantes con cada tipo de cliente e incluso para un mismo cliente con determinadas variables situacionales. Es por ello una dimensión subjetiva en gran parte.

“P”=precio. Aspecto bastante objetivable. Internamente se identifica como costo.

Para proceso: ISO 9000 define proceso como “conjunto de actividades mutuamente relacionada o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

---

<sup>6</sup> La definición de *compras* es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio correcto, en el tiempo correcto y en el lugar correcto.

<sup>7</sup> La *venta* es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo

## **Calidad en el servicio**

Existe una gran cantidad de definiciones de calidad en el servicio, a lo que se puede decir que en general, cada definición apunta a una idea común, es decir a una evaluación o percepción del nivel de servicio por parte del cliente que lo recibe. Se entiende por servicio al conjunto de acciones, procesos, esfuerzos, acuerdo, respuestas, actitudes y desempeños intangibles (es decir, no físicos) que el cliente recibe del proveedor.

Para Suraman la calidad en el servicio “es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad del desempeño de una organización, la cual se define como la diferencia entre los niveles percibidos y esperados de servicio”.

Cronin y Taylor citado en (Cantú Delgado, 2001) consideran que la calidad en el servicio es un concepto abstracto y difícil de definir y medir, sin embargo, la identifican como “una evaluación basada en el desempeño percibido en el proceso y en el resultado de la prestación del servicio, el cual afecta la satisfacción de los clientes y, a la vez, afecta la intención de comprar”.

La calidad en el servicio es definida por Hoffman y Baterson (Cantú Delgado, 2001) como “una actitud formada por una evaluación del desempeño de largo plazo, a diferencia de la satisfacción del consumidor, la cual es una medida de una transacción de corto plazo”.

## **Tecnologías de Información y Telecomunicaciones.**

Son el conjunto de programas (Software), equipo computacional (hardware) y redes de comunicación que se utilizan para procesar y transmitir información. Desde sus inicios a mediados del siglo XX, las TIC se han empleado en el mundo de los negocios, inicialmente para automatizar las operaciones (beneficios operativos) y luego para crear ventajas competitivas (beneficios estratégicos). En medio de un panorama caracterizado por el uso intensivo de la tecnología en el

ambiente empresarial, las firmas que no invierten en TIC limitan su posibilidad de crecimiento y ponen en riesgo su viabilidad. Por estas razones, los gobiernos consideran prioritario que las PYMES adopten tecnologías de la información y la comunicación.

Sin embargo, es sólo hasta finales de la década de 1980, con la drástica disminución de los precios de las TIC, que éstas estuvieron realmente al alcance de las empresas pequeñas y medianas. Se esperaba que, con los precios accesibles de la tecnología, las PYMES adoptaran las TIC en los negocios. Pero la baja adopción de esos recursos tecnológicos en las PYMES, a pesar de su costo reducido, indica que existen otros factores, además del precio, que impiden su adopción. La marcada diferencia entre las tasas de uso de TIC entre empresas y las PYMES indica que los patrones de adopción son diferentes. Las PYMES difieren en sus patrones de adopción porque:

- a). Tienen escaso o nulo personal capacitado para la utilización de TIC.
- b). Cuentan con menor cantidad de recursos económicos y tiempo para la adopción de TIC.
- c). Tienen una visión reducida del potencial de las tecnologías de la información para generar ventajas competitivas y las utilizan de manera limitada para fines operativos.
- d). Estiman la vida útil de las TIC de forma inadecuada.
- e). Adoptan tecnologías de información sólo cuando se ven forzadas por factores externos.

La falta de personal capacitado y los escasos recursos económicos son las restricciones constantes en las PYMES para poner en marcha cualquier iniciativa de negocio, incluyendo la adopción de tecnología. La PYMES cuentan con una estructura burocrática limitada que ofrece la ventaja de aumentar la flexibilidad operativa; sin embargo, tiene la desventaja de impedir que se contrate personal capacitado en TIC que pueda dedicarse exclusivamente a esa función.

Además de la falta de recursos las PYMES carecen de una visión para evaluar el potencial que tienen las tecnologías de la información para generar ventajas competitivas, por lo que se limitan a utilizarlas para fines operativos. Esta falta de visión tiene su origen, al menos en dos causas: 1). La renuencia del dueño a perder el control de las decisiones, y 2). La decisión de invertir de forma paulatina y rezagada en tecnologías de bajo riesgo.

El simple hecho de invertir en TIC no redundará en beneficios para las PYMES, pues, si no existe una administración adecuada, la inversión será costosa y los beneficios nulo. Existen ciertos factores que determinan el éxito de la administración de las TIC en las PYMES:

- a). Alineación de la estrategia del negocio con la estrategia de las TIC.
- b). Reconocimiento de que la adopción de TIC supone hacer cambios organizacionales.
- c). Apoyo de asesores externos
- d). Mantenimiento y renovación de las TIC.

Se podría diagnosticar la utilización de las TIC analizando las etapas a través de la siguiente matriz (Jacques Filion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011, págs. 314-317):

Tabla No.10. Diagnóstico de Uso de TICs

	Sistemas de información	Telecomunicaciones	Cultura corporativa
1. Automatización del trabajo de Oficina.			
2. Información y comunicación			
3. Interacción interna			
4. Interacción			

interna			
5. Colaboración en la cadena de valor			
6. Integración en la cadena de valor			
Total en Porcentaje	100%	100%	100%

Fuente: (Jacques Fillion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011)

## Aspectos Fiscales

Una de las causas de quiebra más frecuentes en el caso de las PYMES es la falta de habilidades gerenciales y financieras del dueño. En efecto, la inhabilidad para administrar el capital de trabajo es la deficiencia financiera con mayor repercusión. Los reportes de capital de trabajo, análisis de efectivo y, en general, de la situación financiera de la empresa se generan a partir de la contabilidad. Por lo tanto, un entendimiento claro del papel que desempeña la contabilidad en el negocio y de los reportes generados a partir de ésta es de suma importancia para los dueños de PYMES. Sin embargo, sólo una tercera parte de las PYMES en México poseen registros contables y la proporción en Latinoamérica es similar. (Jacques Fillion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011, pág. 258).

Investigaciones que estudian la relación entre el personal contable y las PYMES revelan que éstas sólo solicitan los servicios de los contadores para cumplir con sus obligaciones legales, o cuando un tercero solicita información. De la misma forma, la PYME contrata a un contador para dar cumplimiento a sus obligaciones fiscales por éstas son deducibles. Sin embargo, si una PYME quiere crecer, invertir en proyectos rentables, aumentar su capacidad productiva, cumplir con sus metas, responder a los cambios actuales y ser competitiva, necesita contar con información contable que la apoye en la toma de decisiones.

La información contable se clasifica en tres grandes áreas, dependiendo del usuario de la información: financiera, gerencial (o administrativa) y fiscal (o

tributaria). Esta división es realmente porque las PYMES utilizan la información contable generada por estas áreas de diferente forma.

La emisión de normas especiales para PYMES ha generado una gran controversia a nivel mundial. La discordancia comienza desde la definición de pequeñas y medianas empresas. Las PYMES se categorizan como tales en función de su número de empleados o de su nivel de ingresos. Sin embargo, no existen acuerdos mundiales que definan los límites en esos dos rubros, por lo que cada país especifica los criterios que se aplican de manera local. Inicialmente, el IASB decidió dejar en manos de cada país la responsabilidad de definir los criterios para la clasificación de las empresas como PYMES. Posteriormente, redefinió el alcance de esta norma a empresas sin responsabilidad pública, independientemente de su tamaño.

Por su parte, las PYMES han demandado normas simplificadas que faciliten la elaboración de la información financiera; sin embargo, esta propuesta no ha sido bien recibida por todos los sectores. Existen opositores que argumentan que las normas deben ser de aplicación general a todo sector o grupo, porque los principios básicos contables son aplicables a todas las entidades sin distinción. De acuerdo con este razonamiento, si una PYME no lleva a cabo transacciones complejas, no estaría obligada a cumplir con tales normas, y sólo aplicaría los lineamientos pertinentes a sus actividades y transacciones.

A pesar de la controversia y del cambio en el alcance de las normas para PYMES, el IASB (International Accounting Standard Board) emitirá normas financieras simplificadas para empresas sin responsabilidad pública. Sin embargo, el IASB no tiene autoridad legal para obligar a los países a utilizar las normas internacionales; es competencia de cada nación decidir si emite normas locales o utiliza las normas internacionales.

Aún cuando la PYME adopte modelos convencionales tradicionales del mundo exterior, el dueño los adaptará para que se ajusten al ambiente del negocio. Las prácticas de contabilidad gerencial en PYMES surgen para solucionar problemas específicos, se obtienen de manera informal y se desarrollan conforme al negocio crece. Esta manera de incorporar prácticas gerenciales, que tal vez no sea adecuada para grandes empresas, es apropiada para PYMES porque se ajusta al momento, al riesgo y a los recursos de éstas.

La información contable es de suma importancia para la gestión y el desarrollo de las PYMES. El uso de la información contable en este tipo de empresas podría contribuir a evitar la alta tasa de cierre de empresas que reflejan las estadísticas. Para ello, habría que contemplar dos posibilidades: la primera consiste en una mayor comprensión de la utilidad de la contabilidad para la gestión y el desarrollo de las PYMES. La segunda se vincula con la incorporación de la información financiera y contable a los procesos de toma de decisiones en tres niveles: planeación, estrategia y operación.

Las PYMES deberían considerar a la contabilidad como una herramienta de apoyo en la toma de decisiones y como un mecanismo indispensable para su crecimiento; es decir, la contabilidad va más allá de ser un requisito para la obtención de créditos y el pago de impuestos. Sin embargo, para tener una visión más amplia de la contabilidad, es necesario que el dueño de la PYME considere esta actividad como un proceso que redituará beneficios y no como una desviación de recursos. Las áreas de la contabilidad son tres: financiera, gerencial y fiscal. La contabilidad fiscal es local a cada país.

La contabilidad financiera se rige por normas para la elaboración de estados financieros. Las PYMES elaboran estados financieros principalmente para solicitar créditos; pero los dueños de PYMES, por lo general no los utilizan para apoyar la toma de decisiones. Las normas para elaborar estados financieros se emiten localmente en cada país. Sin embargo, existen normas internacionales

especialmente diseñadas para empresas sin responsabilidad pública; tales normas están a disposición de cualquier país que las quiera utilizar.

La contabilidad gerencial no está regulada, y se utiliza para apoyar la toma de decisiones. Las PYMES desarrollan sistemas de contabilidad gerencial adaptándolos a su realidad. Las propuestas para el desarrollo de prácticas de contabilidad gerencial provienen de factores externos (como consultores o contadores) y factores internos (como los empleados). El dueño de la empresa se encarga de filtrar las propuestas y, una vez autorizadas por éste, se utilizan de forma ad hoc en la PYME. (Jacques Fillion, Cisneros Martínez, & Mejía-Morales, 2011, págs. 260-263).

### **3.3 Instrumentación Metodológica**

Con los conceptos analizados anteriormente se ha establecido una ruta metodológica que permitió desarrollar una visión generalizada de la investigación y contar con los elementos necesarios para definir los instrumentos de investigación que a continuación

#### **3.3.1 Diseño de la Investigación**

Tomando como base el planteamiento del problema descrito en el capítulo I y al Desempeño Organizacional como Objeto de Estudio se pretenden describir las interacciones que se obtengan en tablas cruzadas entre las Tecnologías de la Información y Comunicación, las normas de Calidad, los Aspectos Fiscales y la Capacitación contra los procesos comerciales, la evaluación de los procesos y la construcción de los indicadores, para que con un enfoque de Gestión se proponga una explicación al fenómeno de estudio y proponer un modelo de autoevaluación.

Para poder desarrollar lo anterior se establecieron tres etapas en el levantamiento de información. La Fase I identificada como "Levantamiento primario" mediante

una entrevista a profundidad aplicada a funcionarios de la Cámara Nacional de Comercio de Tapachula para obtener una categorización de variables a fin de obtener criterios de inclusión para un levantamiento de información más generalizado a empresas.

La Fase II identificada "Consistencia de los criterios de estudio a fin de describir la forma en que las variables se encuentran en el contexto mediante un cuestionario aplicado a empresarios asignados por la Cámara mencionada a fin de obtener un diagnóstico de esas variables.

Por último la Fase III denominada "Contraste de uso de las dimensiones de Estudio" a fin de contrastar la información de la Fase II con los de ésta Fase mediante una entrevista a profundidad a empresarios tipo para comparar el desempeño organizacional estableciendo brechas.

Como se observa en los anexos 4-1 y 4-2 se establece la estructura de esta investigación.

### ***Investigación descriptiva.***

La presente investigación pretende describir las características que se encuentran en torno al Desempeño Organizacional en las microempresas de Tapachula, Chiapas.

### ***Investigación no experimental,***

Queda definida de esta forma ya que no se hará manipulación de variables.

### ***Investigación transeccional.***

El levantamiento de la información se realizó en un solo momento y en un solo espacio realizándose en los espacios especificados más adelante.

### ***Estructura de la investigación.***

De esta manera la estructura de la investigación se conformó en tres fases de las cuales la Fase I se denominó "Levantamiento primario" en la cual se obtuvo como el desarrollo de actividades el establecer variables desde un enfoque empírico, es decir desde la perspectiva de la experiencia ocupando como instrumento la entrevista a profundidad considerando como actores a funcionarios de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos de Tapachula obteniéndose como producto una categorización de variables que condujeron a criterios de inclusión en el diagnóstico. La Fase II se denominó "Consistencia de los criterios de estudio" que como actividad se basó en la descripción de la realidad ocupando como instrumento un cuestionario dirigido a empresarios asignados por la misma Cámara con el objeto de describir qué estaba sucediendo en la realidad con las variables, obteniéndose al final de esta ruta metodológica el diagnóstico. La Fase III se denominó el "Contraste de uso de las dimensiones de estudio" la cual se ocupó para rescatar la experiencia respecto al manejo que se ha dado a las variables consideradas en la investigación, ocupándose la entrevista a profundidad a empresarios que reunieron las características de sujetos tipo y se obtuvo como producto el comparativo del conocimiento organizacional adquirido por ellos con la empírea de las empresas. Los resultados de esta fase comparados con la anterior mostraron brechas que conjuntaron información para describir al desempeño organizacional en las Microempresas en Tapachula, Chiapas y conjuntar elementos para integrar la propuesta de un modelo de intervención.

De manera gráfica se expresa en la siguiente tabla:

Tabla No. 11 Identificación de Fases a investigar			
Tópico	¿Qué?		
	Para establecer como elemento...		
¿La Fase?	I	II	III
¿El Nombre de la fase?	Levantamiento primario	Consistencia de los criterio de estudio	Contraste de uso de las dimensiones de uso
¿El Para qué?	Establecer las variables a evaluar desde un enfoque empírico	Describir la realidad	Contrastar la empírea de sujetos tipo con las de las empresas
¿La Técnica?	Entrevista	Cuestionario	Entrevista
¿El Enfoque?	Cualitativo		
¿El Quiénes?	Funcionarios de CANACO Servytur en Tapachula	Microempresas de acuerdo padrón asignado por CANACO	Empresarios con características de sujetos tipo
¿El qué Se obtiene?	Criterios de inclusión de variables	Diagnóstico	Brechas

Fuente: Elaboración propia

**Alcance.**

En el caso de esta investigación se pretende describir la forma en la que se encuentran las dimensiones de estudio sin establecer causalidad pero si describiendo las interacciones observadas mediante tablas de Contingencia.

**Unidad de análisis.**

Para el caso de esta investigación la unidad de análisis está conformada por la opinión de los empresarios en Tapachula, Chiapas.

**Universo.**

Para esta investigación el universo está conformado por empresarios de Microempresas en la Ciudad de Tapachula, Chiapas.

**Muestra.**

Al estar imposibilitados a realizar el levantamiento de información a todas las empresas de Tapachula se optó realizar el análisis de la información con una porción de empresas determinando ciertos criterios.

**Muestra dirigida**

Los criterios de inclusión de los sujetos de estudio no permitían lo aleatorio y si establecer los criterios de quiénes serían los sujetos de estudio definiéndolos de manera conjunta con la CANACO.

**Muestra no probalística.**

De cierta manera en esta investigación no importaba la aleatorización sino más bien, la calidad de la información proporcionada mediante la opinión de los sujetos de estudio.

**Muestra de expertos**

En el caso de esta investigación se determinaron atributos en los funcionarios debían contar y en los que prevalecía su experiencia al frente de la CANACO y como contraste su experiencia empresarial. En este caso se establecieron 4 funcionarios a entrevistar en la Fase I.

**Muestra por conveniencia:**

El escepticismo y la desconfianza que priva en los empresarios generan un gran obstáculo en el levantamiento de información por lo que se optó por esta modalidad en vista del recurrente rechazo a la participación en la investigación. La CANACO invitó a participar en la investigación a 69 empresas de las cuales 40 que

representan el 58% aceptaron dicha invitación considerándolas como sujetos de estudio de la Fase II.

### **Muestra de participantes voluntarios.**

Este es otro criterio de clasificación de la muestra aplicada a las 40 empresas en la Fase II.

### **Muestra de casos – tipo.**

Los sujetos de estudio considerados en este tipo de muestra debían contar con permanencia en el mercado y su contacto con las dimensiones tanto abstractas como concretas, siendo empresarios que contaban con evidencias en su desarrollo empresarial. Fueron considerados 12 empresarios que contaron con los criterios de inclusión y que estuvieron dispuestos a participar.

### **3.3.2 Supuestos del Estudio**

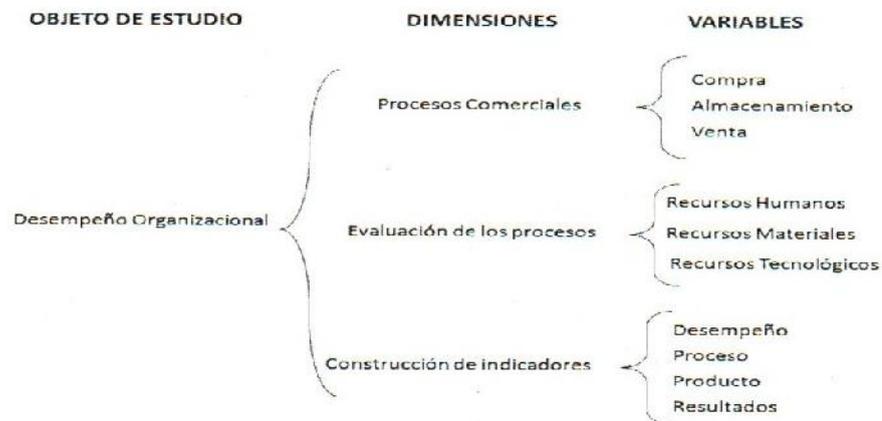
De acuerdo al objeto de estudio, que de manera gráfica se presenta en el anexo No. 5, se establece el siguiente:

<b>Sistema de supuestos de Investigación Empírica</b>	
1.	En la caracterización de los procesos comerciales que las Microempresas en Tapachula se ocupan en la actividad cotidiana las Tecnologías de la Información y la Comunicación, la Capacitación, las Normas de Calidad y los Aspectos Fiscales.
2.	Las Microempresas de Tapachula no realizan procesos de evaluación del Desempeño Organizacional apegados a normas de calidad establecidas.
3.	Los indicadores utilizados son los relacionados al costo unitario.

### 3.3.3 Operacionalización de Variables.

En el caso de esta investigación se configura como cualitativa con supuestos o hipótesis descriptivas.

Figura No. 10 Articulación Objeto de Estudio-Dimensiones-Variables



Fuente: Elaboración propia

En la ruta metodológica, una vez que ya se tienen claros el planteamiento del problema, los objetivos, las preguntas de investigación y los supuestos antes de llegar al instrumento de medición hay que pasar una etapa que se denomina OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES, es decir, en los supuestos vamos a identificar elementos que vamos a medir de la realidad para ver si estos se cumplen o no y de ello diseñar propuestas o recomendaciones. La operacionalización cuenta con la siguiente estructura de columnas:

- A.- Variables: son los elementos a medir.
- B. Definición Conceptual: una definición de diccionario o de algún autor
- C. Definición Operacional: la forma en la que se va a medir la variable
- D. Características: son las capas o componentes en los que se puede dividir la variable.
- E. Indicadores: son las escalas en las que se medirá la variable.

- F. Ítem: es la pregunta o instrumento que se utiliza para dar lectura del estado que guardan las variables en la realidad (son las preguntas que van en el cuestionario o guión de entrevista).

Este instrumento permite orientar el levantamiento de información recordando que la metodología procura evitar la especulación y los juicios de valor dando una orientación de la variable al ítem. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 211).

Tabla No. 12 Estructura de la operacionalización de variables

Variable	Definición		Características	Indicadores	Ítem
	Conceptual	Operacional			

Fuente: (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Como ya ha sido mencionado anteriormente, el diseño de la presente investigación corresponde a tres fases en las que los sujetos de estudio así como las condiciones o criterios de inclusión fueron diferentes a lo cual el levantamiento de la información obedeció a tiempos y espacios diferentes.

Aún cuando la ruta metodología fue la misma cada una de las fases que puede observarse en los anexos Nos. 6-1, 6-2 y 6-3 tuvo características de cada fase que son presentadas a continuación:

### Operacionalización de Variables de la Fase I

Funcionarios de la Cámara Nacional de Comercio en Tapachula como sujetos Expertos.

#### Preguntas de Perfil:

Aspecto a medir	Ítem
Percepción de la problemática	1. Desde su punto de vista como funcionario de la Cámara, ¿Cómo describiría la problemática actual de la situación económica de las MiPyMES?
Diferenciación	2. Para ustedes como Cámara ¿Las problemáticas que viven las pequeñas empresas son iguales a las de las microempresas?
Posibles causas de fracaso de MiPyMes	3.- Algunos analistas empresariales han agrupado las variadas causas de fracaso en cinco grandes áreas: Problemas para vender, Problemas para producir y operar, Problemas para controlar, Problemas en la planificación, Problemas en la gestión. ¿Usted qué opina? ¿Cuáles pueden ser las causas de la falta de desarrollo de las MiPyMes en Tapachula?

S	Variable	Definición		Ítem
		Conceptual	Operacional	
1	Tecnologías de Información	Son el conjunto de programas (Software), equipo computacional (hardware) y redes de comunicación que se utilizan para procesar y transmitir información (Chiavenato, 2002)..	Opiniones de los representantes de la Cámara de Comercio de Tapachula	4.- ¿Cuál es su opinión sobre el uso de las tecnologías de información comunicaciones (TIC's) en las MiPyMes en Tapachula, Chiapas?
2	Normas de Calidad	Es un documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido (nacional o internacional), que proporciona para un uso común y repetido, una serie de reglas, directrices o características para las actividades de calidad o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en el contexto de la calidad (Chiavenato, 2002).		5.- ¿Cuál es su opinión sobre el uso de las normas de calidad en las MiPyMes en Tapachula, Chiapas?
3	Capacitación	Es un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal de una empresa u organización adquirirá los conocimientos y las habilidades necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña. (Chiavenato, 2002)		6.- ¿Cuál es su opinión sobre la capacitación en las MiPyMes en Tapachula, Chiapas?
4	Aspecto Fiscal	Del latín fiscālis, fiscal es un adjetivo que hace referencia a lo perteneciente o relativo al fisco (el tesoro público o el conjunto de los organismos públicos que se encargan de la recaudación de impuestos) (Debernardo & Hurtado Hernández, 2010).		7.-¿Cómo considera que la carga impositiva afecta el desempeño organizacional (facturación electrónica) de sus agremiados.

## Operacionalización de Variables de la Fase II

Empresas voluntarias e invitadas a participar por la CANACO

**Variables de perfil:** 1.- Sector; 2.- Actividad / giro; 3.- Denominación social; 4.- Régimen de tributación; 5.- Personalidad jurídica; 6.- Fecha de inicio de actividades.

Variable	Definición		Características	Indicadores	Ítem	
	Conceptual	Operacional				
Tecnologías de la información y la Comunicación	Tratan sobre el empleo de computadoras y aplicaciones informáticas para transformar, almacenar, gestionar, proteger, difundir y localizar los datos necesarios para cualquier actividad humana. (Debernardo & Hurtado Hernández, 2010)	Frecuencia acumulada de opiniones de los sujetos encuestados	Usabilidad	SI	1. ¿Piensa que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) tienen una aplicación/uso específico en su empresa?	
				NO	2. Cómo? (especificar)	
				Abierta	8. En caso de no utilizar las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) explique la razón	
			SI			3. ¿Piensa que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) le pueden ayudar en su empresa?
			NO			4. ¿Cómo? (especificar)
			Abierta			5. ¿Podría trabajar sin Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)?
			Utilidad			6. ¿Por qué?
			Número que representa la cantidad de Computadoras: _____ Paquetes: _____	7. ¿Cuántas PC y cuántos paquetes contables utiliza?		

Normas de calidad	Se han definido estándares mundiales para el desarrollo de la estandarización y actividades mundiales relativas a facilitar el comercio internacional de bienes y servicios. Estos estándares permiten conocer el nivel de cumplimiento en ciertas normas de una compañía y así medir la calidad de sus productos y servicios. (Chiavenato, 2002)	Frecuencia acumulada de opiniones de los sujetos encuestados	Difusión	Abierta	9. ¿Cuál es su concepto de calidad?
			Herramientas	SI NO	10. ¿Cuenta con algún mecanismo para evaluar este concepto?
Capacitación	Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)	Frecuencia acumulada de opiniones de los sujetos encuestados	Estado	Abierta	12. ¿Cuántos cursos de capacitación se tuvieron en el último año?
				Gasto Inversión	13. ¿En qué consistieron?
				Abierta	14. ¿Quiénes los tomaron?
				Abierta	15. ¿Cómo considera la capacitación?
				Abierta	16. ¿En qué áreas considera necesaria la capacitación?
				Abierta	17. ¿Cuáles son las competencias que requiere de sus empleados?
				Abierta	18. ¿Considera que sus empleados cuentan con éstas competencias?
Monitoreo	SI NO	19. ¿Reciben capacitación en relación a estas competencias?			
	SI NO	20. ¿Tiene los conocimientos necesarios para enfrentar a su			

	competencia? 21. ¿De cuáles carece? (especifique)	Abierta				competencia? 22. ¿Conoce las últimas reformas fiscales? 23. ¿Conoce sus derechos y obligaciones ante las autoridades fiscales? 24. ¿Cree que le falta asesoría en el rubro fiscal? 25. ¿Qué sugerencias daría para tributar dentro de su sector? 26. ¿Conoce a su competencia? 27. En caso de que Si ¿Cómo la enfrenta (con qué estrategias)? 28. ¿Se siente marginado respecto a otras empresas? 29. En caso de que Si ¿Por qué? Giro, tamaño, ubicación (enunciar opciones) 30. ¿Qué porcentaje de su tiempo se ocupa en labores administrativas? 31. ¿Esta carga administrativa le permite llevar a cabo otras actividades para mejorar el negocio? 32. ¿Considera la planeación como una oportunidad para obtener una ventaja ante su competencia? 33. ¿Sabe cómo llevar a cabo una planeación?
Aspectos fiscales	Conjunto de impuestos, tasas y exacciones legalmente establecido por el Estado y los municipios. (Debernardo & Hurtado Hernández, 2010).	SI NO	Abierta	Conocimiento	Frecuencia acumulada de opiniones de los sujetos encuestados	
Construcción de indicadores	son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos. (Rebollo Lozano, 2005).	SI NO	Abierta	Resultado	Frecuencia acumulada de opiniones de los sujetos encuestados	
		SI NO	Abierta	Desempeño		

	Abierta	34. ¿Cómo la lleva a cabo?
	SI NO	40. ¿Tiene una descripción de puestos?
Proceso	SI NO	35. ¿Conoce las fortalezas/debilidades de su negocio?
	SI NO	36. ¿Cuántos empleados tienen? _____ empleados
Cantidad que representa la cantidad de empleados	0-6 meses, +6 meses, 6-12 meses	38. ¿Cuál es su rotación de personal?
	SI NO	39. ¿Cuál es la principal causa de esta rotación?
Producto	SI NO	11. ¿Considera que reúne los requisitos para ofrecer un producto/servicio de calidad a sus clientes?
	SI NO	41. ¿Identifica su(s) principal(es) proceso(s)? Enuncie(los)
Tipo de proceso	Abierta	42. ¿Cuál es su proceso(s) principal(es)?
	SI NO	43. ¿Presentan algún problema?
Almacenamiento o	SI NO	44. ¿Considera que puede mejorarlos?
	SI NO	47. ¿Sus instalaciones físicas son las adecuadas para prestar su producto/servicio?
Venta	SI NO	45. ¿Tiene alguna forma de promocionar su negocio?
	Abierta	46. ¿En qué consiste? (enuncie los medios)

Acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesarias para concretar una operación artificial. (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

Frecuencia acumulada de opiniones de los sujetos encuestados

## Operacionalización de Variables de la Fase III

### Sujetos de Casos - Tipo

#### Dimensión: Procesos comerciales.

S	VARIABLE	DEFINICIÓN		Características	Indicadores	Ítem
		CONCEPTUAL	OPERACIONAL			
1	Compra	Obtener algo a cambio de dinero. (Leenders, Fearon, & England, 2000)		Tipo de compra Proveedores Tiempo de entrega		1. ¿Cómo realiza la compra de sus productos y suministros?, ¿realiza un análisis de proveedores? ¿Se le presentan problemas de desabasto de productos? Con qué % de desempeño de 0 a 10 califica la variable compra?
	Almacenamiento	Parte fundamental de la inversión que evita la insuficiencia de productos dando cumplimiento a las pautas comerciales y satisfaciendo las demandas de ventas (Burbano Ruíz & Ortiz Gómez, 2000)	Frecuencia acumulada de opiniones de los empresarios	Perecederos Infraestructura Rotación	Respuestas abiertas clasificando la información obtenida	2.- ¿Qué manejo da a productos perecederos?, ¿Considera contar con la infraestructura física adecuada?, ¿Con qué frecuencia realiza el reabastecimiento? ¿Con qué % de desempeño de 0 a 10 califica la variable almacenamiento?
	Venta	Es la acción y efecto de vender, traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido. (Leenders, Fearon, & England, 2000)		Punto de venta Tipo de venta Promoción Precio		3.- ¿Cómo tiene diseñado el punto de venta?, ¿Qué tipos de venta realiza? ¿Cómo las realiza? ¿Utiliza alguna estrategia de mercadotecnia? ¿Tiene quejas de sus clientes respecto al Precio? ¿Con qué % de desempeño de 0 a 10 califica la variable venta?
						4.- ¿Qué tipo de tecnología, normas de calidad y capacitación ocupa para estos aspectos? 5.- Respecto a estos puntos ¿cuál es su opinión del cómo se encuentran las Microempresas en Tapachula y con qué % califica el desempeño organizacional en una escala de 0 a 10?

### Dimensión: Procesos de evaluación

S	VARIABLE	DEFINICIÓN		Características	Indicadores	Ítem
		Conceptual	Operacional			
2	Recursos Humanos	Habilidades, conocimientos y aptitudes (Chiavenato, 2002)	Frecuencia acumulada de opiniones de los empresarios	Competencias	Respuestas abiertas clasificando la información obtenida	6- ¿Cómo evalúa las competencias laborales y/o profesionales de las personas en su empresa?
	Recursos Materiales	Insumos requeridos para desarrollar un proceso (Chiavenato, 2002)		Procesos		7- ¿Cómo determina los niveles de eficiencia de sus procesos?
	Recursos Tecnológicos	Avances cognitivos y/o electrónicos (Chiavenato, 2002)		Auditoría Informática		8- ¿Cómo determina si la tecnología que utiliza es la adecuada?
9- ¿Utiliza alguna tecnología, Norma de calidad o programa de capacitación establecidas para evaluar su empresa?						

### Dimensión: Indicadores.

S	VARIABLE	DEFINICIÓN		Indicadores	Características	Ítem
		Conceptual	Operacional			
3	Indicadores de Desempeño	Herramientas de Gestión que proveen un valor de referencia que compara metas y logros (Pérez Fernández de Velasco, 2010)			Resultados de manera individual y de manera colectiva	10.- ¿qué tipos de indicadores utiliza para determinar el nivel de desempeño de su empresa en general? ¿Son individuales o colectivos?
	Indicadores de Proceso	Cómo es utilizado un recurso (Pérez Fernández de Velasco, 2010)	Frecuencia acumulada de opiniones de los empresarios.		Desarrollo de las Actividades	11.- ¿Cómo verifica que las actividades se están realizando adecuadamente?
	Indicadores de Producto	Los servicios resultantes una vez usados los recursos (Pérez Fernández de Velasco, 2010)			Atributos del producto	12.- ¿Cómo verifica si su producto o servicio está cumpliendo con la expectativa de sus clientes?
	Indicadores de Resultados	Impacto de los servicios sobre los beneficiarios (Pérez Fernández de Velasco, 2010)			Indicadores de la eficiencia en la Planeación	13.- ¿Cómo realiza el seguimiento de los objetivos y metas planteadas periódicamente?
						14.- ¿Provisiona las contribuciones (impuestos) de manera mensual?

### 3.3.4 Universo y determinación de la Muestra

En el caso de la presente investigación se consultó a la Cámara sobre el padrón de empresas que estaban afiliadas encontrándose un número bastante grande por lo que se optó por hacer las aplicaciones de muestras no probabilísticas basándose en criterios para la selección de los sujetos de estudio.

#### Determinación de la Muestra.

Las características establecidas en los sujetos de estudio para la determinación de la muestra fueron:

**Fase I.-** Tener la experiencia de ser o haber sido empresario, ser funcionario de la Cámara Nacional de Comercio de Tapachula Chiapas y contar con la experiencia en asuntos que estén relacionados con las problemáticas empresariales.

**Fase II.-** Los criterios de inclusión considerados al inicio del estudio fueron: pertenecer al sector comercial y que fueran consideradas como microempresas además de que su actividad comercial fuera desarrollada preponderantemente en Tapachula. En respuesta al reiterado rechazo a participar se solicitó a la CANACO su intervención a fin de sensibilizar a los empresarios a participar emitiendo una invitación a 69 empresas de las cuales 40 que representan el 58% tuvieron la voluntad de participar, es decir se observa un 42% de rechazo por desconfianza, incertidumbre o simplemente el argumento más común: "no tenían tiempo para esas cosas" denotando un área de oportunidad.

**Fase III.-** Como esta etapa es la de contraste, se debían considerar sujetos con una trayectoria empresarial evidente y de renombre en el mercado de productos y servicios que patentizara solidez y prestigio en su empresa y con un inminente posicionamiento comercial.

## Las empresas participantes

### Fase I.

Se realizó la entrevista a cuatro empresarios y que al momento de la investigación fungían como funcionarios de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos en Tapachula, ellos fueron:

Tabla No. 13 Funcionarios de CANACO participantes

1.-	Presidente de la Cámara
2.-	Administrador
3.-	Consejero
4.-	Consejero

Fuente: elaboración propia

### Fase II

Como ya se mencionó, estas fueron las 40 empresas dispuestas a colaborar en la investigación.

Tabla No.14 Empresas participantes invitadas por CANACO

No.	Sector	Denominación Social	Actividad o Giro
1	Comercial	Distribuidora La Brocha S.A de C.V.	Pinturas y accesorios
2	Comercial	Ferretería y Similares, S.A de C.V	Refaccionaria
3	Comercial	Proveedora Medica de Tapachula	Suministros médicos
4	Servicios	Central de Servicios de Copiado	Fotocopias
5	Turismo	Restaurante El Barón	Restaurant
6	Servicios	Marcell	Electrónica
7	Comercial	Higiénicos de la Costa S.A de C.V	Limpieza
8	Comercial	Centro Tapachula Soconusco S. de R.L de C.V.	Cosméticos
9	Comercial	Cesar de Jesús Chang Velázquez	Abarrotes
10	Servicios	Zermat del Norte S.A de C.V	Cosméticos
11	Comercial	Radio Servicio Aguilar	Electrónica
12	Comercial	Joyería el Zafiro	Joyería
13	Turismo	Administradora Turística Cecares S.A de C.V	Hotel
14	Industrial	Industrial y comercial Nitram, S.A de C.V	Abarrotes
15	Comercial	Agave de la Frontera Sur, S.A de C.V	Fibras Textiles
16	Servicios	Equipos Xerográficos y de Impresión, S.A de C.V	Fotocopias
17	Comercial	Ferrezaki S.A de C.V	Ferretería
18	Comercial	Repuestos Automotrices de México	Refaccionaria

19	Comercial	Eléctrica Edison	Eléctrica
20	Servicios	Grupo Arba y Asociados, S.C	Seguros
21	Servicios	Laboratorio de Análisis Clínicos Especializados y de Referencia, S.A de C.V	Laboratorios de Análisis
22	Servicios	Óptica la Retina	Óptica
23	Comercial	Comercializadora MYL Productos S.A de C.V	Suministros médicos
24	Comercial	Autocamiones de Tapachula S.A	Refaccionaria
25	Servicios	Hotel Pakal-Na	Hotel
26	Comercial	J.B.C. Toner	Electrónica
27	Agrícola	Asociación agrícola de productores de plátano del soconusco	Agrícola
28	Servicios	Agroindustrias integradas de Chiapas, S.A de C.V	Agrícola
29	Comercial	Ferretodo	Ferretería
30	Comercial	Organización Sahuayo, S.A de C.V	Abarrotes
31	Agrícola	Agro Equipo S.A de C.V	maquinaria
32	Omitido	Comercializadora del Sur Alfa, S.A de C.V	Plásticos
33	Turismo	Crucero Tour S.A de C.V	Viajes
34	Turismo	Viajes Soconusco S.A de C.V	Viajes
35	Comercial	Comercial de calzado Hernández, S.A de C.V	Calzado
36	Comercial	Lubricantes y Combustibles Marinos S.A de C.V	Lubricantes o Combustibles
37	Servicios	Óptica la Retina	Óptica
38	Comercial	Distribuidora Turquesa, S.A de C.V	Plásticos
39	Servicios	Tecnologías Avanzadas en Seguridad, Comunicaciones y Proyectos, S.A de C.V.	Electrónica
40	Comercial	Discount Tires de México, S.A de C.V	Llantera
Total	N	40	40

Fuente: elaboración propia

**Fase III.** Cabe hacer la aclaración que los criterios de inclusión que cubrieron estos doce empresarios no fue limitativo a ellos, pero, por tiempo y espacio se tuvo que determinar esta cantidad de sujetos de estudio.

Tabla No. 15 Empresarios participantes

Empresarios entrevistados en Fase III

No.	Entrevistado	Empresa	Giro o actividad
1	Ing. Alberto Pineda Tuells	Digitalissimo S.A. de C.V.	Diseño gráfico
2	C.P. Miguel Chiu Ramos	Cemeta S.A. de C.V.	Materiales para la construcción
3	C.P. Rafael Cabrera Gallardo	GL impresiones	Imprenta
4	Mtro. Guillermo Meneses Curlin	Electrica Edison S.A	Material eléctrico
5	Lic. Salvador Córdova Reynoso	Higiénicos de la Costa S.A	Material de Limpieza
6	Sr. Bernd Walter Peters Straub	Productos Naturales de de la Región Maya de Chiapas S.A de C.V	Agro-industrial y cafetería
7	Ing. Ernesto Navarro	Computadoras del Sur S.A. de C.V.	Venta de tecnología
8	C.P. Alfredo Ávila García	Vinos, Licores y Abarrotes	"Los Freddy's"
9	Mtro. Jesús García Gutiérrez	Iluminaciones del Centro S.A.	Material eléctrico
10	Lic. Carlos Humberto Cossio Escobar	Tortillerías	Comercializadora de Maíz
11	C.P. Victor Manuel Pimental González	Grupo Inversionista del Soconusco S.A.	Casa de Empeño
12	Lic. Eduardo Pineda Arenas	Casa Caibari	Industrial

Fuente: elaboración propia

### 3.3.5 Técnicas de investigación

Una vez establecida la operacionalización de las variables se agruparon los ítems con el fin de codificarlos y entonces se optó por identificar la entrevista asignándole la sigla de "E" y se procedió a enumerar los párrafos para poder identificar la posición de la respuesta asignándosele la sigla de "P" y los números identifican la consecución, así se obtuvo por ejemplo E1P1 que nos indica que la respuesta se encuentra en la entrevista número 1 en el párrafo número 1.

### Procedimiento de Aplicación.

**En la fase I** de la presente investigación se aplicaron entrevistas a funcionarios de la Cámara Nacional de Comercio de Tapachula a fin de tomar sus impresiones sobre la problemática que guardan las microempresas en la Ciudad de Tapachula, Chiapas. De dichas entrevistas tres fueron realizadas en las instalaciones que ocupa dicha Cámara contando con su consentimiento para hacer las grabaciones en video. La última fue aplicada en las oficinas del funcionario contando también con la autorización para su correspondiente grabación.

El guión de entrevista está conformado por tres preguntas de perfil que intentan captar la percepción de los funcionarios respecto a las problemáticas que los empresarios presentan. Posteriormente se aplican cuatro preguntas guía encaminadas a rescatar su opinión respecto de las variables concretas (Tecnologías de la Información y Comunicación, Normas de Calidad, Capacitación y Aspecto Fiscal).

La información quedó distribuida de la siguiente forma:

## Guión de Entrevista a Funcionarios de CANACO. Fase I.

### *Guión de entrevista a los funcionarios de la Cámara Nacional de Comercio en Tapachula.*

1. Desde su punto de vista como funcionario de la Cámara, ¿Cómo describiría la problemática actual de la situación económica de las MiPyMES?
2. Para ustedes como Cámara ¿Las problemáticas que viven las pequeñas empresas son iguales a las de las microempresas?
- 3.- Algunos analistas empresariales han agrupado las variadas causas de fracaso en cinco grandes áreas: Problemas para vender, Problemas para producir y operar, Problemas para controlar, Problemas en la planificación, Problemas en la gestión. ¿Usted qué opina? ¿Cuáles pueden ser las causas de la falta de desarrollo de las MiPyMes en Tapachula?
- 4.- ¿Cuál es su opinión sobre el uso de las tecnologías de información comunicaciones (TIC's) en las MiPyMes en Tapachula, Chiapas?
- 5.- ¿Cuál es su opinión sobre el uso de las normas de calidad en las MiPyMes en Tapachula, Chiapas?
- 6.- ¿Cuál es su opinión sobre la capacitación en las MiPyMes en Tapachula, Chiapas?
- 7.- ¿Cómo considera que la carga impositiva afecta el desempeño organizacional (facturación electrónica) de sus agremiados.

**En la fase II** se diseñó un cuestionario que se obtuvo de la correspondiente operacionalización de variables el cual estuvo conformado de la siguiente manera: Fueron seis los ítems que se determinaron para establecer las variables de perfil.

Se establecieron ocho ítems para medir a la variable tecnologías de la información en sus características de usabilidad y utilidad.

Las Normas de Calidad fueron medidas mediante dos ítems cubriendo las características de difusión y herramientas.

En el caso de la capacitación, diez fueron los ítems que permitieron medir el estado y el monitoreo que guarda esta variable en la realidad de las empresas encuestadas.

De los Aspectos Fiscales se midieron el conocimiento y el seguimiento mediante cuatro ítems.

La medición de la construcción de indicadores fue basada en dieciséis ítems que midieron resultado, desempeño, proceso y producto.

La variable proceso fue medida en sus características de tipo de proceso, almacenamiento y venta en siete ítems.

En total fueron 47 ítems de los cuales 23 fueron dicotómicas para medir la ausencia – presencia de las variables con indicadores SI y NO; y una dicotómica para medir la percepción de la capacitación; 18 fueron preguntas abiertas para captar de manera más libre la opinión de los empresarios; 4 con valores numéricos para cuantificación y poder dimensionar y una en escala periódica, quedando de la siguiente forma:



Universidad Autónoma de Chiapas  
 Facultad de Contaduría Pública  
 Campus IV y  
 CANACO Servytur Tapachula



El presente cuestionario tiene la finalidad de recabar información con fines eminentemente académicos y confidenciales. Le agradeceremos la veracidad de la información proporcionada.

1.- Sector: _____	2.- _____	Actividad / giro: _____
3.- _____		Denominación social: _____
4.- Régimen de tributación: _____		5.- Personalidad jurídica: _____
6.- Fecha de inicio de actividades: _____		

1. ¿Piensa que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) tienen una aplicación/uso específico en su empresa? Si / No	
2. Cómo? (especificar):	
3. ¿Piensa que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) le pueden ayudar en su empresa? / No	Si
4. ¿Cómo? (especificar)	
5. ¿Podría trabajar sin Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)? / No	Si
6. ¿Por qué?	
7. ¿Cuántas PC y cuántos paquetes contables utiliza? Computadoras: _____ Paquetes: _____	
8. En caso de no utilizar las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) explique la razón:	
9. ¿Cuál es su concepto de calidad?:	
10. ¿Cuenta con algún mecanismo para evaluar este concepto?: / No	Si
11. ¿Considera que reúne los requisitos para ofrecer un producto/servicio de calidad a sus clientes? Si / No	
12. ¿Cuántos cursos de capacitación se tuvieron en el último año?: _____	
13. ¿En qué consistieron? :	
14. ¿Quiénes los tomaron?:	

15. ¿Cómo considera la capacitación?: (Inversión)	Gasto	/
16. ¿En qué áreas considera necesaria la capacitación? :		
17. ¿Cuáles son las competencias que requiere de sus empleados?:		
18. ¿Considera que sus empleados cuentan con éstas competencias?: / No		Si
19. ¿Reciben capacitación en relación a estas competencias?: / No		Si
20. ¿Tiene los conocimientos necesarios para enfrentar a su competencia?: / No		Si
21. ¿De cuáles carece? (especifique):		
22. ¿Conoce las últimas reformas fiscales?:		Si / No
23. ¿Conoce sus derechos y obligaciones ante las autoridades fiscales? Si / No		
24. ¿Cree que le falta asesoría en el rubro fiscal? / No		Si
25. ¿Qué sugerencias daría para tributar dentro de su sector?		
26. ¿Conoce a su competencia?: / No		Si
27. En caso de que responda que Si ¿Cómo la enfrenta (con qué estrategias)?:		
28. ¿Se siente marginado respecto a otras empresas?: / No		Si
29. En caso de que SI ¿Por qué? Giro, tamaño, ubicación (enunciar opciones):		
30. ¿Qué porcentaje de su tiempo se ocupa en labores administrativas? _____ %		
31. ¿Esta carga administrativa le permite llevar a cabo otras actividades para mejorar el negocio?: Si / No		
32. ¿Considera la planeación como una oportunidad para obtener una ventaja ante su competencia? Si / No		
33. ¿Sabe cómo llevar a cabo una planeación? / No		Si
34. ¿Cómo la lleva a cabo?:		

35. ¿Conoce las fortalezas/debilidades de su negocio? / No	Si
36. ¿Cuántos empleados tienen?: empleados	_____
37. ¿Cuenta con organigrama?: / No	Si
38. ¿Cuál es su rotación de personal? : 6-12 meses)	(0-6 meses, +6 meses,
39. ¿Cuál es la principal causa de esta rotación?:	
40. ¿Tiene una descripción de puestos?: / No	Si
41. ¿Identifica su(s) principal(es) proceso(s)? Enuncie(los):	
42. ¿Cuál es su proceso(s) principal(es)?:	
43. ¿Presentan algún problema?: / No	Si
44. ¿Considera que puede mejorarlos?: / No	Si
45. ¿Tiene alguna forma de promocionar su negocio? / No	Si
46. ¿En qué consiste? (enuncie los medios):	
47. ¿Sus instalaciones físicas son las adecuadas para prestar su producto/servicio?: Si / No	

	Le agradecemos el valioso tiempo que dedicó al llenado de este cuestionario <b>“Por la Conciencia de la Necesidad de Servir”</b>	
---	--	---

**En la fase III** se diseñó un guión de entrevista conformado por 15 preguntas, las que, como se indica en la operacionalización fueron vertidas para rescatar las opiniones de los empresarios respecto al manejo que han dado a sus procesos comerciales, los procesos de evaluación que han utilizado y los indicadores utilizados en su trayectoria empresarial, quedando de la siguiente forma:

### Guión de entrevista de la Fase III

- A. ¿Cuál es el nombre de su empresa, el giro comercial a la que se dedica y cuantos años de permanencia en el mercado tiene?
1. ¿Cómo realiza la compra de sus productos y suministros?, ¿realiza un análisis de proveedores? ¿Se le presentan problemas de desabasto de productos? Con qué % de desempeño de 0 a 10 califica la variable Compra?
  - 2.- ¿Qué manejo da a productos perecederos?, ¿Considera contar con la infraestructura física adecuada?, ¿Con que frecuencia realiza el reabastecimiento? ¿Con qué % de desempeño de 0 a 10 califica la variable almacenamiento?
  - 3.- ¿Cómo tiene diseñado el punto de venta?, ¿Qué tipos de venta realiza? ¿Cómo las realiza? ¿Utiliza alguna estrategia de Mercadotecnia? ¿Tiene quejas de sus clientes respecto al Precio? ¿Con qué % de desempeño de 0 a 10 califica la variable venta?
  - 4.- ¿Qué tipo de tecnología, normas de calidad y programas de capacitación ocupa para estos aspectos?
  - 5.- Respecto a estos puntos ¿cuál es su opinión del cómo se encuentran las Microempresas en Tapachula y con qué % califica el desempeño organizacional en una escala de 0 a 10?
  - 6.- ¿Cómo evalúa las competencias laborales y/o profesionales de las personas en su empresa?
  - 7.- ¿Cómo determina los niveles de eficiencia de sus procesos?
  - 8.- ¿Cómo determina si la tecnología que utiliza es la adecuada?
  - 9.- ¿Utiliza alguna Tecnología, Norma de calidad y programa de capacitación establecidas para evaluar su empresa?
  - 10.- ¿Qué tipos de indicadores utiliza para determinar el nivel de desempeño de su empresa en general? ¿Son individuales o colectivos?
  - 11.- ¿Cómo verifica que las actividades se están realizando adecuadamente?
  - 12.- ¿Cómo verifica que su producto o servicio está cumpliendo con la expectativa de sus clientes?

- 13.- ¿Cómo realiza el seguimiento de los objetivos y metas planteadas periódicamente?
- 14.- ¿Provisiona las contribuciones (impuestos) de manera mensual?
- 15.- ¿Algún comentario adicional?

### **3.3.6 Instrumentos de Investigación**

La pretensión de la presente investigación es medir, como unidad de análisis, la opinión de los sujetos de estudio sobre la existencia de las variables concretas y las variables abstractas en el ámbito empresarial describiendo ésta realidad. Para esto de utilizaron los instrumentos de medición descritos a continuación.

#### **INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

Para ello se eligieron en la fase I y III la entrevista con el objeto de rescatar la opinión de los entrevistados. En la fase II se eligió una estructura de respuestas dicotómica que permita medir la ausencia o presencia de las dimensiones de estudio y en algunos casos rescatar los aspectos en los que se fundamenta esta percepción.

#### **Tablas de Contingencia.**

Tomando en cuenta los referentes teóricos sobre las tablas de contingencia se procedió a establecer como intención la de "cruzar" ítems a fin de checar las condiciones de la situación ideal.

La situación ideal es la celda que representa las mejores condiciones en el cruce de los ítems.

En vista de la cantidad de ítems obtenidos se optó por establecer en la operacionalización opciones de respuestas dicotómicas aún cuando se consideraron respuestas abierta.

Los ítems a cruzar son elegidos en función a su representatividad con la variable a analizar y su asociación y pertinencia con el otro ítem.

Al generarse la distribución de frecuencias en los cruces se muestra un mapa de la distribución reflejando la situación y tomando elementos para la valoración diagnóstica, cosa que es más difícil apreciar en los resultados de los ítems de manera independiente.

#### 4. Capítulo IV. Análisis de Datos.

Una vez que se aplicaron los instrumentos de medición de entrevistas y encuesta correspondientes se llegó a los siguientes resultados continuando con el mismo criterio de clasificación.

##### 4.1 Matriz de Categorización

Los resultados obtenidos se presentan en una clasificación por las fases contempladas en la investigación. Por lo tanto se inicia con:

##### Fase I: “Levantamiento primario”.

A efecto de analizar la información obtenida de las cuatro entrevistas aplicadas a funcionarios de la Cámara Nacional de Comercio en Tapachula, Chiapas, se procedió a codificar las respuestas recibidas y extraer las consideradas como de mayor relevancia.

Pregunta 1: Desde su punto de vista como funcionario de la Cámara, ¿Cómo describiría la problemática actual de la situación económica de las MiPYMES?

Código	Respuestas Obtenidas	VARIABLES IDENTIFICADAS	Interpretación
E1P2	Tapachula y su zona conurbada son como una isla donde hay una economía interna que se retroalimenta, eso hace que cuando hay <b>periodos de contracción</b> a nivel nacional o mundial nos afecte también.	Periodos de contracción	Con los resultados obtenidos se puede observar que, de acuerdo a las opiniones de los funcionarios de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios turísticos de Tapachula, este municipio es
E2P2	Estamos, obviamente, inmersos en una		

E1P3	<p><b>situación económica difícil</b> en todo el país. Obviamente, en algunas partes de la República; como si estuviera sectorizado</p> <p>Actualmente las empresas de Tapachula están atravesando por una severa recesión, ¿A qué se debe? Bueno sentimos que principalmente a la falta de <b>inyección de recursos</b> materia de desarrollo de todo lo que es la región.</p>	Situación económica difícil	<p>muy sensible a la variación de diversos factores tales como la migración, salud, así como los periodos de contracción económica. Aunado a lo anterior la falta de inyección de recursos a la región que redundan en problemas de financiamiento, las cargas administrativas y fiscales conforman un lastre que impacta directamente a la yugular de las microempresas dadas las características de operación inherentes a su propia naturaleza.</p>
E4P1	<p>La problemática que consideraría yo, pues yo puedo hablar de diferentes cuestiones. Considero la cuestión de la <b>carga administrativa y fiscal</b> en las empresas, es lo que a veces infiere en el crecimiento de las mismas, así mismo, también el no poder acceder a <b>ciertos financiamientos</b> para adquirir recursos para el crecimiento de sus empresas, así lo es también la actitud de los empresarios, que son a veces como muy reacios. A veces, al querer cambiar su actitud para poder crecer, siempre quieren seguir en una etapa como de comodidad o de no desgastarse tanto.</p>	<p>Inyección de recursos</p> <p>Carga Administrativa Carga Fiscal</p> <p>Ciertos Financiamientos</p>	

Pregunta 2. Para ustedes como Cámara ¿Las problemáticas que viven las pequeñas empresas son iguales a las de las microempresas?

Código	Respuestas Obtenidas	Variables Identificadas	Interpretación
E1P9	<p>No, mira, cuando hablamos de Tapachula tenemos que comenzar hablando <b>por empresas familiares</b>, ni siquiera debemos de empezar hablando por micro, pequeñas, o sea, entendemos que el escalafón es así, verdad, lo más técnico que se usa, pero nosotros nos ponemos analizar la economía, la operación de Tapachula, de toda la región de la costa y el 95 o 92% deben ser empresas familiares ó sea nosotros aquí en la Cámara de Comercio tenemos aproximadamente que un 90% de nuestros socios son empresas familiares, algunas una ya de varias generaciones.</p>	<p>Empresa familiar</p>	<p>Como puede observarse en las respuestas obtenidas un factor relevante es que las micro empresas tienen como atributo el ser empresas familiares que a su vez se distinguen, en lo general por la falta de controles que les permitan un rendimiento óptimo así como la falta de uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones y de criterios que les permita regular ese desempeño en el marco de estándares que les permitan ser competitivos.</p>
E2P6	<p>De hecho a hay una gran diferencia entre una micro y una pequeña, hay una estratificación por parte de las instancias de gobierno, nacional financiera hace una estratificación de las mipymes, de las empresas que obviamente son administradas de manera familiar y las pequeñas empresas que ya tienen una formación en toda su estructura ya tienen una organización más formal hasta en su Contabilidad, llevan una Contabilidad más formal. En cambio en las mipymes en las</p>		

E3P8	<p>que son realmente las empresas familiares es mucho más empírica, <b>vienen tomando el conocimiento por generación</b>, el traspaso de los conocimientos de las familias es algo generacional</p> <p>Bueno hay micro, micro de reciente creación que realmente están invirtiendo sus pequeños ahorros y probando suerte que no entran todavía con el <b>uso de tecnologías, computadoras, internet</b>, si no que están a la buena de Dios, al azar, a la puerta tratando de primero nace pero decrecer enfrentándose a un mercado difícil, a una economía no tan ágil y no pueden ellos invertir en tecnologías si no que están atendiendo sus productos y ellos allí, como ellos consideran que deben hacer su actividad, por eso decimos, <b>esta pequeña empresa abrió y yo creo que le va ir bien, porque tiene carácter para vender</b>, es amable, es alegre, es servicial, como que ser micro, micro para nacer tendría que estar relacionado con una personalidad, actitud de ser amable, sonriente, servicial para que tenga éxito, sin tomar en cuenta que hay elementos de mercadotecnia ,de tecnología de internet que, según lo que estamos viendo actualmente como para que pudiera garantizar ese éxito, pero no tiene capital</p>	<p>Conocimiento</p> <p>Tecnologías de Información y Comunicaciones</p> <p>Reunir atributos (normas de calidad)</p>	
------	--	--	--

suficiente, entonces abre sus puertas y lo sale a vender y como es platicador, platicadora de una empresa familiar, se está enfrentando con un panorama bien difícil por un lado el factor económico o fuente de financiamiento. Las herramientas existen, las tecnologías están, el internet, la mercadotecnia, la publicidad, pero no tiene acceso por qué no hay recursos y **los escasos recursos son dedicados únicamente a la compra de inventario, lo demás que espere**, es algo que si está pero no lo utiliza y por otro lado pertenecer a una Cámara, entonces pregunta qué me va a dar Cámara de Comercio, CANACO que me va a dar a mí para que participe ahí, no es que voy a aportar yo, que me va a dar.

E4P2 La diferencia es que las Micro regularmente son empresas familiares, en donde en verdad **no hay un control de todo lo que se realiza**, por ejemplo hay situaciones en que las empresas familiares llegan a meter mano la esposa, la tía, el cuñado o no sé, bueno, en cuestiones económicas vienen y toman dinero de la caja o simplemente viene el cuñado, si algún empleado está realizando cierta actividad viene y lo manda hacer otra cosa, entonces no hay un control, no hay organigramas, no hay jerarquización, entonces esto es un problema considero yo

Actitud

Control

	de las microempresas, <b>porque no hay un control</b> , no hay sistemas .	
--	---	--

Pregunta 3. Algunos analistas empresariales han agrupado las variadas causas de fracaso en cinco grandes áreas: Problemas para vender, Problemas para producir y operar, Problemas para controlar, Problemas en la planificación, Problemas en la gestión. ¿Usted qué opina? ¿Cuáles pueden ser las causas de la falta de desarrollo de las MiPyMes en Tapachula

Código	Respuestas Obtenidas	VARIABLES IDENTIFICADAS	Interpretación
E1P13	De su proceso exactamente, entonces esa es la situación definitivamente las empresas familiares, muchas de ellas tenemos <b>operaciones temporal</b> ,	Estacionalidad	Se puede observar que uno de los factores que impactan directamente en el desarrollo de las microempresas va dirigido a la actitud. Este factor relevante se podría interpretar en dos planos: la del empresario y la de los trabajadores. De igual forma se identifica una falta de Planificación de la microempresa que le permita optar por fuentes diversas de financiamiento que impulsen el desarrollo de competencias apoyadas en un programa de capacitación y que permita combatir un fenómeno que es descrito en la mayor parte del comercio en la región: la estacionalidad.
E2P10	Adelante corresponde que siempre hemos dicho que el crecimiento, no puede haber crecimiento sin <b>capacitación</b>	Capacitación	
E3P12	La falta de desarrollo pudiera ser problemas en la <b>planificación</b> , es cierto, también en <b>financiamiento</b>	Planificación Financiamiento	
E4P3	Pues yo siempre he pensado que es cuestión de <b>actitud</b> , de querer cambiar la actitud simple y sencillamente.	Actitud	

Pregunta 4. ¿Cuál es su opinión sobre el uso de las tecnologías de información comunicaciones (TIC's) en las MiPyMes en Tapachula, Chiapas?

Código	Respuestas Obtenidas	Variables Identificadas	Interpretación
E1P20	<p>Mira yo siento que el uso de la tecnología de información es en la actualidad algo muy común, porque no solamente lo somos ya para nuestros negocios, incluso, hemos sido inducidos por que muchas de nuestras actividades diarias se relacionan con las herramientas electrónicas. O sea, hoy por hoy el que no tiene un teléfono con internet <b>pues no puede recibir mucha de la información personal</b>, ya no solamente de su negocio. Todo aquel que no tiene una computadora en su casa, sus hijos no se pueden desarrollar, no pueden generar todos sus trabajos escolares y muchas ocasiones, aunque ellos aprenden más rápido, porque están más familiarizados, al inicio, si nos toca decirles: mira hijo se arma así, se pone así, entonces de alguna manera hay una familiarización con las herramientas. ¿Qué es lo que sucede? La mayoría de las empresas no implementan las herramientas electrónicas, una, porque todavía <b>son opcionales</b>, a eso, es opcional las herramientas electrónicas, no son obligatorias. Hoy fiscalmente son opcionales eso por un lado y por otro porque los <b>niveles de operación</b> no son tan grandes</p>	<p>Uso de las TIC's</p> <p>Opcionalidad</p> <p>Niveles de operación</p>	<p>Es inminente la necesidad del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones pero un factor que viene a debilitar su uso es la opcionalidad que existe en las regulaciones de las autoridades administrativas en los tres niveles de gobierno, siendo otro factor la cultura pues al no haber antecedentes de su uso, la evolución hacia ellas es más complicados, acentuándose al no percibirse su utilidad. Es de resaltar la marcada resistencia al cambio de los empresarios de las microempresas que viene a impactar directamente en su competitividad.</p>

E2P16	como para tener controlados muchos de tus departamentos. Seguimos dejando a un lado los corporativos por que ellos tienen toda la <b>cultura</b> .	Cultura	
E3P8	Bueno hay micro, micro de reciente creación que realmente están invirtiendo sus pequeños ahorros y probando suerte que <b>no entran todavía con el uso de tecnologías, computadoras, internet</b> , si no que están a la buena de Dios, al azar,	Utilidad de las TIC's	
E4P5	Considero que a los empresarios <b>les cuesta adaptarse al cambio</b> , todos le tenemos en cierta forma temor al cambio y a estas alturas hay empresarios que no cuentan con computadoras, todo lo llevan a mano. Estos no les permiten llevar los números en control, para poder en un momento superarse. La capacitación a veces no se da porque que no cuentan con los recursos para adquirir equipo, puede ser otra condicionante también.	Resistencia al cambio	
E4P7	Si, definitivamente si, porque si no nos metemos a la dinámica de la tecnología, <b>prácticamente la empresa se muere</b> .	Competitividad	

Pregunta 5. ¿Cuál es su opinión sobre el uso de las normas de calidad en las MiPyMes en Tapachula, Chiapas?

Código	Respuestas Obtenidas	Variables Identificadas	Interpretación
E1P22	<p>Van de la mano con la capacitación. ¿Qué sucede? Para ser competitivos debemos capacitarnos. Uno de los problemas a los que se han enfrentado las empresas familiares, incluso de varias generaciones en Tapachula, ha sido la <b>falta de capacitación para la competitividad</b>, hemos visto muchos casos de empresas que han venido hacer un boom en Tapachula y que dices: ¿pero porqué, porqué tienen ese boom? y muchos de nuestro amigos se quejan. No, pero vienen de afuera, <b>vienen a hacer negocios</b>, bueno pero tú tienes las mismas posibilidades de hacer ese negocio ¿Por qué no lo haces? No quieres invertir punto número uno, punto número dos le pones la competencia y no le ganas bueno, porque no tienes esa capacitación, no tienes esa calidad en el servicio, no tienes esa calidez. Nosotros, si nos ponemos a observar las franquicias como Dominós pizza, como Burger King, es capacitación, la personalización de la atención. Yo voy a un hotel y me dicen "señor Edmundo, buenos días, ¿Cómo está? ¿Su café descafeinado?" si ya tienen un plus muy grande, en cambio voy al café tradicional de aquí que está en Tapachula, 20 años el entorno, <b>no está</b></p>	<p>Capacitación Competitividad  Inversión foránea</p>	<p>Una percepción generalizada sobre las normas de calidad es la inminente necesidad de capacitación lo que influido directamente en la competitividad. Un fenómeno observado es la gran proporción de la inversión foránea lo cual provoca que los rendimientos económicos emigren hacia otras latitudes debilitando la región. Es necesario mencionar la necesidad de desarrollar infraestructura física y humana con atributos que vayan encaminados hacia la calidad total.</p> <p>Se observan factores relevantes como el comercio informal, la no inversión, la resistencia al cambio y la falta de capacitación que vienen a redundar en un escenario frente al cliente que aunado al personal con su actitud de servicio y tomar en cuenta</p>

E2P23	<p>diseñado para ser confortable, no cuenta con la asepsia necesaria, el personal no ha sido capacitado, tiene un trato desagradable, en ocasiones la imagen del mismo personal no es la adecuada y eso hace que uno busque donde lo atiendan mejor. Entonces por eso es lo que me decías</p> <p>No nos hemos preocupado por ya no certificar, por lo menos eficientar nuestros procesos en cuestión de calidad. Yo te voy a decir una cosa, que yo he dicho en muchas ocasiones, hace quince años yo trabajaba en Puebla, me dedico a la hotelería y a la construcción, pero fundamentalmente la hotelería en turismo hace quince años en Puebla. Hace 20 años cualquier persona se peleaba y buscaba poder colocar en su empresa un reconocimiento de que esta es una empresa con <b>calidad total</b>. Nada más estamos hablando de la calidad total que fue el inicio de todo este proceso. Después vinieron las certificaciones del ISO-9000:2001. Las normas, tantas certificaciones que hay en la actualidad. No veo en Tapachula una empresa con Calidad total. Definitivamente no la hay. Hay empresas y franquicias muy bien establecidas y cubren casi todas las normas</p>	Infraestructura física y humana	<p>elementos básicos de la mercadotecnia.</p> <p>En estos aspectos no se resalta más que una marcada resistencia al cambio que de manera indirecta viene a beneficiar a la Competencia y a debilitar en las microempresas su competitividad.</p>
Calidad total			

E3P10	<p>No le llamemos de otra manera llamarle comercio formal. Comercio formal así ha sido, es algo que no se puede sustraer al hablar de la economía de un pueblo llámese Tapachula, México, Brasil, Argentina, todos ellos adolecen del comercio formal por que la misma situación económica que prevalecen aquí, prevalecen en muchos países de Latinoamérica y una de las formas de obtener recursos es a través de la <b>informalidad</b> donde no tiene ninguna carga fiscal, analice usted a un comerciante informal.</p>	<p>Comercio informal</p>	
E3P10	<p>Bueno, las normas de calidad existen, pero no están al alcance, no están al alcance porque tener acceso a ellas representa cierto <b>gasto, costo, desembolso</b> para entrar tiempo, por otro lado somos <b>reacios</b> las mipymes a la capacitación, a cursos, porque es perder el tiempo o ¿Quién me cuida la tienda el changarro, la refaccionaria si voy a mandar a 2 a 3 al curso? cuando las empresas grandes, por ejemplo, por citar Ford dentro de su políticas es que el personal se capacita. Mecánico, fuerza de venta se tiene que capacitar porque así es como tú vas a trabajar, a que estas aceptando en tu contrato que puedes ir puebla, a la ciudad de México, Guadalajara</p>	<p>Comercio informal</p> <p>Inversión</p> <p>Resistencia al cambio</p>	

a capacitación para desarrollar tu trabajo, bueno, te lo está pagando la empresa, es diferente, entonces mantienen el personal actualizado siempre para tener alguna reflexión en los productos de los autos con las nuevas estrategias de ventas y mercadotecnia pero las mipymes ¿Cómo le hace para tener acceso a eso?

E4P8

Las escalinatas, escaleras o teleras tienen estrategias. Veníamos platicando con Jorge Rueda que es egresado universitario y aquí en Puerto Chiapas ha desarrollado un buen trabajo como guía. Tuvo que dejar ese trabajo, de guía aquí, que es eventual por el fondo de cruceros que están arribando que son 21 para el 2011. Aun no es suficiente para vivir de eso. Entonces se fue a vivir a Cancún y ha estado en empresas hoteleras y veníamos platicando acerca de la calidad de cómo estas grandes cadenas hoteleras, verdad, españolas o norte americanas vienen participando en la **capacitación** del personal para atender al visitante, al huésped, en cuanto a la mirada, la sonrisa, me decía 10 metros, 5 metros y algo muy interesante es que nos debe dar una plática para ver si las MiPymes quieren cooperar para que les enseñe todo lo que ha aprendido algo económica por que resulta por que viene desde la mirada al cliente a

Capacitación

<p>los 10 metros. o las 5 metros. Ya se ve el <b>contacto de saludo</b>, la sonrisa, la <b>colocación de imágenes de caritas</b> sonrientes en el establecimiento, crear un ambiente amable, agradable al cliente entonces caemos en capacitación, necesidad de aprender, pero por otro lado el rechazo por que es perder el tiempo porque entonces ¿quién atiende?</p> <p><b>E4P9</b></p> <p>Definitivamente las normas de calidad son muy importantes, desafortunadamente como hablamos, el empresario, el pequeño empresario es muy <b>reactivo</b> a la aceptación de las normas de calidad, lamentablemente no estamos muy acostumbrados a las cuestiones de calidad, eso hace que no seamos lo suficientemente competitivos con otras empresas, ya sea que están a su nivel o empresas que han decidido cambiar de actitud, en querer agarrar esa dinámica de cambio de control de calidad y eso hace que no sea tan competitiva.</p> <p>Si, definitivamente es necesario integrarnos en la dinámica de la calidad, porque si mejoramos nuestro servicios y mejoramos nuestros productos, precisamente <b>podremos estar en la vanguardia con las empresas, con las grandes empresas que ahora ya tenemos en la localidad.</b> Wal-Mart, Soriana, Chedraui, aparte de que</p>	<p>Actitud Mercadotecnia</p> <p>Resistencia al cambio</p> <p>Competencia competitividad</p>	
---	---	--

	<p>tienen un mejor servicio, tiene toda la infraestructura necesaria; quizá no esperemos a que los microempresarios tengan una gran infraestructura, pero sí que por lo menos, tengan los mínimos recursos para ofrecer esos servicios.</p>	
--	---	--

Pregunta 6. ¿Cuál es su opinión sobre la capacitación en las MiPyMes en Tapachula, Chiapas?

Código	Respuestas Obtenidas	VARIABLES IDENTIFICADAS	Interpretación
E1P15	<p>Tenemos a 30 municipios en nuestra jurisdicción. La Cámara de Comercio de Tapachula tiene jurisdicción en 30 municipios de la zona costa, sierra y fronteras. Mira, nosotros hemos observado <b>que la capacitación, tiene un obstáculo muy grande en los propietarios que no quieren planear o no quieren salir de su estatus en su empresa.</b> Nosotros lo debemos la mayor negativa es en los patrones que no quieren capacitar a su gente y que no se quieren capacitar ellos, ¿Por qué? Porque nosotros hacemos el llamado y pocos son los comerciantes, los empresarios que dicen ahí te mando mi personal a capacitar y le decimos bueno, tenemos capacitación para el propietario o sea a niveles gerenciales, a niveles directivos que también hemos tenido esa capacitación en cuestión fiscal, en cuestión de la Ley Federal del Trabajo, en cuestiones</p>	<p>Falta de planeación Deseo de desarrollo</p>	<p>Se ha observado que en la región del Soconusco, en las microempresas del sector comercial existe una gran falta de planeación en las actividades que van a desarrollarse como unidades económicas, el deseo de desarrollo se observa casi ausente lo que provoca serias dudas sobre la intencionalidad del negocio. Los rasgos más distintivos de esta percepción son la apatía que demuestran los empresarios de las microempresas para dar un servicio, de calidad donde se permean las necesidades de las tan sonadas competencias laborales, que en un ejercicio pleno de su facultad, el recurso</p>

<p>E1P23</p> <p>No puede exigir, ya traducido, no puedes exigirle a un empleado que te realice los procesos de manera óptima <b>si no le has enseñado cómo se hace y cómo no se debe de hacer.</b></p>	<p>administrativas tuvimos intercambios con la universidad hay una <b>apatía</b> grande</p> <p style="text-align: center;">Apatía</p> <p>Competencias laborales</p>	<p>humano involucrado permitirá cubrir las deficiencias en sus procesos. Si este proceso se ve apoyado por las instituciones de Educación Superior, se fomentará la vinculación académica enfocada al apoyo al microempresario y que permita sustentar y fundamentar la inversión en capacitación que los empresarios deben realizar en un pleno convencimiento de su realidad. Al observarse una alta rotación de personal en las microempresas se puede observarse a su vez la gran necesidad de la falta de inversión en el rubro de la capacitación enfocadas al desarrollo de competencias que a la falta del cobijo de un marco legal han provocado que los inversionistas le resten importancia a este importante rubro.</p>
<p>E2P18</p> <p>Así es, pero no es calidad total. La misma Comisión Federal de Electricidad no tiene el proceso de certificación, o sea, sus procesos no pueden tener la certificación de la empresa mundialmente, de clase mundial, no es una empresa de clase mundial. Vemos muchas <b>deficiencias en sus procesos</b>, o sea, si no somos tal empresas de calidad total, no somos empresas de clase mundial, entonces ahí esta parte del problema va de la mano con la nota de capacitación.</p>	<p>Deficiencias en sus procesos</p>	
<p>E3P11</p> <p>Si, si porque, surge esto normalmente si vamos a nuestra realidad y damos una vueltacita, vemos que son empresas familiares que no tienen mucho estudio, gente que no tiene aun preparación académica y que están al margen de esa sistematización y es ahí donde <b>viene la importancia de un centro educativo</b> como el de ustedes, de inducir a los alumnos en</p>	<p>Vinculación académica</p>	

<p>E3P8</p>	<p>apoyar a sus padres en el uso de las herramientas, a ellos debemos enseñarles nosotros, tenemos aquí en Cámara de Comercio una herramienta muy útil en la elaboración de páginas web, es una forma de difundir y de <b>apoyar al micro empresario</b>, pero no tienen ese conocimiento, no tiene la habilidad, obviamente falta de conocimiento en ese sentido y eso ha atrasado los procesos de comercialización, de difusión, de ventas, de lo que estamos hablando ahorita.</p> <p>Si, la Cámara de Comercio hace un gran esfuerzo con invitar a las empresas para que manden a sus empleados a capacitación, <b>con cuotas muy bajas para capacitación</b> pero se requiere un gran esfuerzo de <b>convencimiento</b> al gerente, propietario, dueño del establecimiento al que más le sujeta mande por lo menos 1, y hay micros que bueno, si tienen una <b>alta rotación de personal</b>, pero eso quiere decir que es una capacitación permanente la que se requiere todo el año, todos los años, todos los meses, todas las semanas, porque la gente va migrando, va cambiando de trabajo, buscando otro tipo de trabajo por un nivel de trabajo, la capacitación es muy importante, eso es de reconocerlo, tenemos que <b>invertir en capacitar</b> para que de nuevo el dinero</p>	<p>Apoyo al microempresario</p> <p>Inversión en capacitación convencimiento</p> <p>Alta rotación de personal</p> <p>Inversión en capacitación</p>	
-------------	---	---	--

<p>E4P10 Yo creo que es una labor, si se podría lograr, pero sería cuestión de mucho esfuerzo, porque, por ejemplo en la cámara a veces en los cursos de capacitación "X", no pondremos en un curso en específico, regularmente se hacen no sé 40 a 50 llamadas en las que los empresarios confirman, quizás 30 y a la mera hora llegan solamente 10 personas al curso de capacitación. Entonces si, a veces es un problema, porque aunque si confirman los cursos, <b>no les dan tanta importancia.</b></p>	<p>Falta de importancia a la capacitación</p>	
--	---	--

Pregunta 7.-¿Cómo considera que la carga impositiva afecta el desempeño organizacional (facturación electrónica) de sus agremiados.

Código	Respuestas Obtenidas	Variables Identificadas	Interpretación
E1P26	<p>Mira, siento que los estudios de las reformas ya están hechos, o sea, eso no es descubrir el hilo negro, o sea, lo importante es que a quien le corresponde en el caso del congreso del senado, <b>le den ya el paso a la reforma que va a beneficiar a un mundo de empresas</b>, a todo el país donde hace rato hablábamos de la evasión, que está teniendo, por ejemplo en el campo en</p>	<p>Reformas fiscales</p>	<p>Lo político ha obstaculizado a lo económico dada la falta de reformas que vengán en un beneficio real del ámbito empresarial como sucede en otros países. El ámbito tributario llega a ser un freno para el desarrollo de la</p>

E2P21	<p>cuestión sobre <b>impuesto sobre nominas</b> en evasión, pero no solo eso, en evasión que está teniendo en cuestión de <b>cuotas obreros patronales en el consejo patronal por todo el estado de Chiapas ante la Delegación del Instituto Mexicano del Seguro Social</b> y una cosa que está sucediendo, es que el Seguro Social, debido a su modificación de la ley, deja afuera los <b>trabajos temporales</b> y se dejan de percibir cientos de millones de pesos anuales en Chiapas, porque no se acordaron de incluir un <b>marco jurídico para los trabajos eventuales</b>.</p> <p>No, este es su talón de Aquiles para las empresas, yo creo que no es de ahorita, ha sido por siempre. No, si nos remontamos a la historia, ha sido algo no nefasto, si no que <b>ha marginado</b> al empresario a tener que cumplir con muchos pagos a través del desarrollo de su empresa. Vamos hablar lo que yo creo que le corresponde como buen empresario es tener que pagar sus impuestos, pagar salarios, nominas, creo que no se queja tanto de eso como si cumplir con otra serie de normas que establece tanto el Estado como Municipio o sea, ahí se va aumentado la <b>carga impositiva</b>. Habrá momentos de establecer</p>	<p>Impuesto sobre nóminas</p> <p>IMSS</p> <p>Trabajos temporales</p> <p>Marco jurídico para los trabajos eventuales</p> <p>Marginación empresarial (Beligerancia fiscal)</p> <p>Carga impositiva</p>	<p>microempresa, siendo de los que mayor relevancia muestran entre otros: el Impuesto sobre nóminas, los pagos del IMSS.</p> <p>Otro aspecto que toma relevancia y que será de considerarse en este análisis es lo relativo a los trabajos temporales; cómo la figura que se encuentra definida viene a obstaculizar aún más la carga de problemas de los empresarios que ante la ausencia de un marco jurídico para los trabajos eventuales que regule de manera equilibrada la relación obre – patronal y que no impulse la marginación empresarial acrecentando la carga impositiva con controles arbitrarios e inequitativos dejando a los empresarios en un estado de indefensión.</p>
-------	--	--	---

<p>normas que hagan fácil la apertura de un negocio, pero de que me sirve abrir un negocio rápido si cuando mi carga impositiva y mis demás procesos van a ser todos agobiantes</p> <p>E3P15 El empresario tiene que pagar renta, sueldos, todo, si hay una situación que ahora en el combate al narcotráfico el Gobierno Federal ha establecido un monto máximo en depósito en dólares para control de los que se dedican a actividades ilícitas como el narcotráfico, pero, sin embargo el sector turismo, llámese hoteles, restaurantes, agencias de viajes se están afectando. Si usted viene, que va a enviar a su hija en un viaje con su familia y va depositar "X" cantidad de dólares, la empresa, agencia de viajes que está recibiendo ese depósito ya no se lo recibe. ¿Por qué?, porque ya llegó a su tope de 7,000 dólares en el mes. Como <b>estrategia nacional al combate al narcotráfico</b> es una estrategia, como empresa, entonces influenza, vías aéreas, quiebra, falta de un plan espacios, plan de crecimientos de lo que es empresas aéreas a nivel nacional, abrir los mercados a otras líneas aéreas, monopolios que daban Mexicana, Aeroméxico, protección, gobierno, encarecimiento de tarifas, establecimiento</p>	<p>Controles arbitrarios e inequitativos</p>	
--	--	--

E4P15	<p>de medidas fiscales, programas de para combatir el narcotráfico, entonces el micro luego queda encapsulado, queda imposibilitado, <b>en estado de indefensión</b>, que en últimas instancias la capacitación. A mí no me hablen de capacitación, necesito dinero o que me quiten esas cargas impositivas, que me hagan agarrar un esquema flexible, fácil.</p> <p>Definitivamente, la carga fiscal y administrativa pues es bastante fuerte, aunado a eso, hay cuestiones, me atrevo a decir, como el IMSS por ejemplo, que tienen por ahí <b>sus prácticas terroríficas</b> de que si al tercer día no ha pagado el impuesto, ya está un inspector, ejecutor en la puerta de la empresa pidiéndole embargar todos los bienes al empresario. Todo ese tipo de situaciones, definitivamente le afectan. La economía es bastante baja y la educación muy alta y todos estos aspectos afectan al empresario.</p>	Estado de indefensión	Legislación hacendaria
-------	--	-----------------------	------------------------

A manera de resumen y con la información proporcionada, se ha podido establecer lo siguiente:

Con los resultados obtenidos se puede observar que de acuerdo a las opiniones de los funcionarios de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios turísticos de Tapachula, el municipio de Tapachula es muy sensible a la variación de diversos factores tales como la migración, salud, los periodos de cultivo, así como los periodos de contracción económica. Aunado a lo anterior la falta de inyección de recursos a la región que redundan en problemas de financiamiento, las cargas administrativas y fiscales conforman un lastre que impacta directamente a la yugular de las microempresas dadas las características de operación inherentes a su propia naturaleza.

Como puede observarse en las respuestas obtenidas un factor relevante es que las micro empresas tienen como atributo característico el ser empresas familiares que a su vez se distinguen, en lo general por la falta de controles que les permitan un rendimiento óptimo así como la falta de uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones y de criterios que les permita regular ese desempeño en el marco de estándares que les permita acceder a ser competitivos.

Se puede observar también que otro de los factores que impactan directamente en el desarrollo de las microempresas va dirigido a la actitud. Este factor relevante se podría interpretar en dos planos: la del empresario y la de los trabajadores. De igual forma se identifica una falta de Planificación de la microempresa que le permita optar por fuentes diversas de financiamiento que impulsen el desarrollo de competencias laborales apoyadas en un programa de capacitación y que permita combatir un fenómeno que es descrito en la mayor parte del comercio en la región: la estacionalidad.

Es inminente la necesidad del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones pero un factor que viene a debilitar su uso es la opcionalidad que

existe en las regulaciones de las autoridades administrativas en los tres niveles de gobierno, siendo otro factor la cultura pues al no haber antecedentes de su uso, la evolución hacia ellas es más complicada, acentuándose al no percibirse su utilidad. Es de resaltarse la marcada resistencia al cambio de los empresarios de las microempresas que viene a impactar directamente en su capacidad.

Una percepción generalizada sobre las normas de calidad es la inminente necesidad de capacitación lo que ha influido directamente en su competitividad. Otro fenómeno observado es la gran proporción de la inversión foránea lo cual provoca que los rendimientos económicos emigren hacia otras latitudes debilitando la región. Si hay derrama en salarios, pero representan un bajo porcentaje. Es necesario mencionar la necesidad de desarrollar infraestructura física y humana con atributos que vayan encaminados hacia la calidad total.

Se observan factores relevantes, tales como: el comercio informal, la no inversión, la resistencia al cambio y la falta de capacitación que vienen a impactar en un escenario frente al cliente, mismo que aunado a la actitud de servicio del personal, vienen a evidenciar la falta de elementos básicos de la mercadotecnia.

En estos aspectos se resalta una marcada resistencia al cambio, que de manera indirecta viene a beneficiar a la Competencia de corporativos y transnacionales debilitando a las microempresas en su competitividad.

Se ha observado que en la región del Soconusco, en las microempresas del sector comercial existe una gran falta de planeación en las actividades que van a desarrollar como unidades económicas, el deseo de desarrollo se observa casi ausente lo que provoca serias dudas sobre la intencionalidad del negocio. Los rasgos más distintivos de esta percepción son la apatía que demuestran los empresarios de las microempresas para dar un servicio de calidad, donde se permean las necesidades de las tan sonadas competencias laborales, que en un ejercicio pleno de su facultad, el recurso humano involucrado permitirá cubrir las

deficiencias en sus procesos. Si este proceso se ve apoyado por las instituciones de Educación Superior, se fomentará la vinculación académica enfocada al apoyo al microempresario y que permita sustentar y fundamentar la inversión en capacitación que los empresarios deben realizar en un pleno convencimiento de su realidad. Al observarse una alta rotación de personal en las microempresas se puede determinar a su vez la gran necesidad de la falta de inversión en el rubro de la capacitación enfocadas al desarrollo de competencias, que a la falta del cobijo de un marco legal han provocado que los inversionistas le resten importancia a este importante rubro.

Lo político ha obstaculizado a lo económico dada la falta de reformas que vengan en un beneficio real del ámbito empresarial como sucede en otros países.

El ámbito tributario llega a ser un freno para el desarrollo de la microempresa, siendo los que mayor relevancia muestran entre otros: el Impuesto sobre nóminas, los pagos del IMSS, etc.

Los conceptos que fueron identificados y rescatados por evento en una deconstrucción fueron:

#### **Conceptos identificados:**

- Actitud
- Alta rotación de personal
- Apatía
- Apoyo al microempresario
- Calidad total
- Carga Administrativa
- Carga Fiscal
- Ciertos Financiamientos
- Comercio informal
- Competencia de mercado
- Competencias laborales
- Competitividad
- Conocimiento
- Control
- Controles arbitrarios e inequitativos
- Convencimiento
- Cultura
- Deficiencias en sus procesos
- Deseo de desarrollo
- Empresa familiar
- Estacionalidad
- Estado de indefensión
- Falta de importancia a la capacitación
- Falta de planeación
- Financiamiento
- Infraestructura física y humana

- Inversión
- Inversión en capacitación
- Inversión foránea
- Inyección de recursos
- Marco jurídico para los trabajos eventuales
- Marginación empresarial
- Mercadotecnia
- Niveles de operación
- Opcionalidad
- Periodos de contracción
- Planificación
- Reformas fiscales
- Resistencia al cambio
- Reunir atributos (normas de calidad)
- Tecnologías de Información y Comunicaciones
- Trabajos temporales
- Uso de las TIC's
- Utilidad de las TIC's
- Vinculación académica

Después de conceptualizar y analizar las variables de la fase I se llegó a la siguiente categorización que agrupa nueve variables y 43 Características:

Tabla No.16 Categorización de Variables

No.	Variable	Características a medir
1.-	Actitud	Apatía
		Resistencia al cambio
		Compromiso
		Deseo de desarrollo
		Convencimiento
2.-	Apoyo al microempresario	Tipo de apoyo
		Ciertos Financiamientos
3.-	Competitividad	Capacitación
		Calidad total
		Conocimiento
		Carga Administrativa
		Falta de importancia a la capacitación
		Falta de planeación
4.-	Inversión	Inversión en capacitación
		Inversión foránea
		Inyección de recursos
		Financiamiento
5.-	Niveles de operación	Procesos (C,A,V)
		Mercadotecnia
		Reunir atributos (normas de calidad)
		Infraestructura física y humana

		Alta rotación de personal
		Competencias laborales
		Deficiencias en sus procesos
		Control
		Planificación
6.-	Carga impositiva	Impuesto sobre nóminas
		IMSS
		Reformas fiscales
		Controles arbitrarios e inequitativos
		Marginación empresarial (beligerancia fiscal)
		Estado de indefensión
7.-	Tecnologías de la Información y la Comunicación	Usabilidad
		Utilidad
		Opcionalidad
8.-	Factores externos	Vinculación académica
		Periodos de contracción
		Estacionalidad
		Marco jurídico para los trabajos eventuales
9.-	Políticas Públicas	Comercio informal
		Competencia
		Trabajos temporales
		Empresa familiar
		Cultura
		Financiamiento
		Transformación

Fuente: elaboración propia

Este resultado nos propone el abordaje de trabajos de investigación y estrategias de desarrollo de manera holística, es decir de manera integral y no de forma disgregada o individualizada.

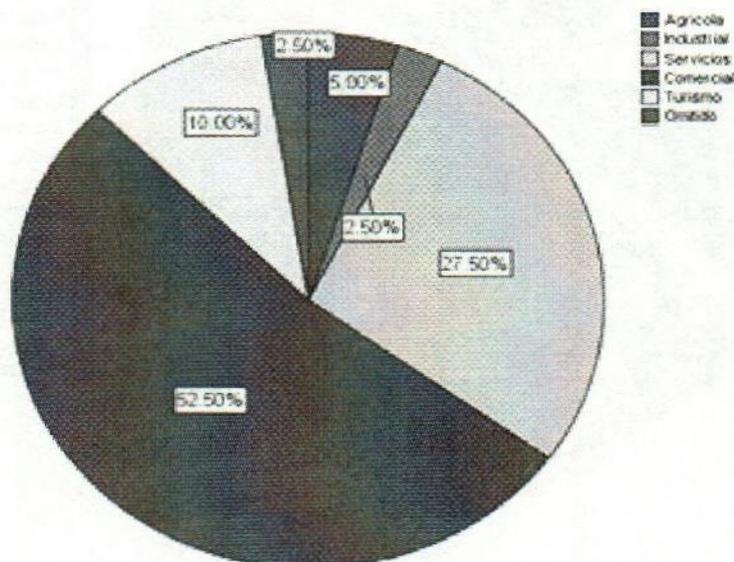
#### 4.2 Presentación gráfica de las encuestas a empresas.

##### Fase II "Consistencia de los criterios de estudio".

La herramienta utilizada en esta etapa fue el SPSS. La muestra no probabilística dirigida a 40 microempresarios de los sectores comercio, servicios y turismo asignados por la Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos en Tapachula, Chiapas dio los siguientes resultados:

##### De las Variables de Perfil

##### 1.- Sector Económico.

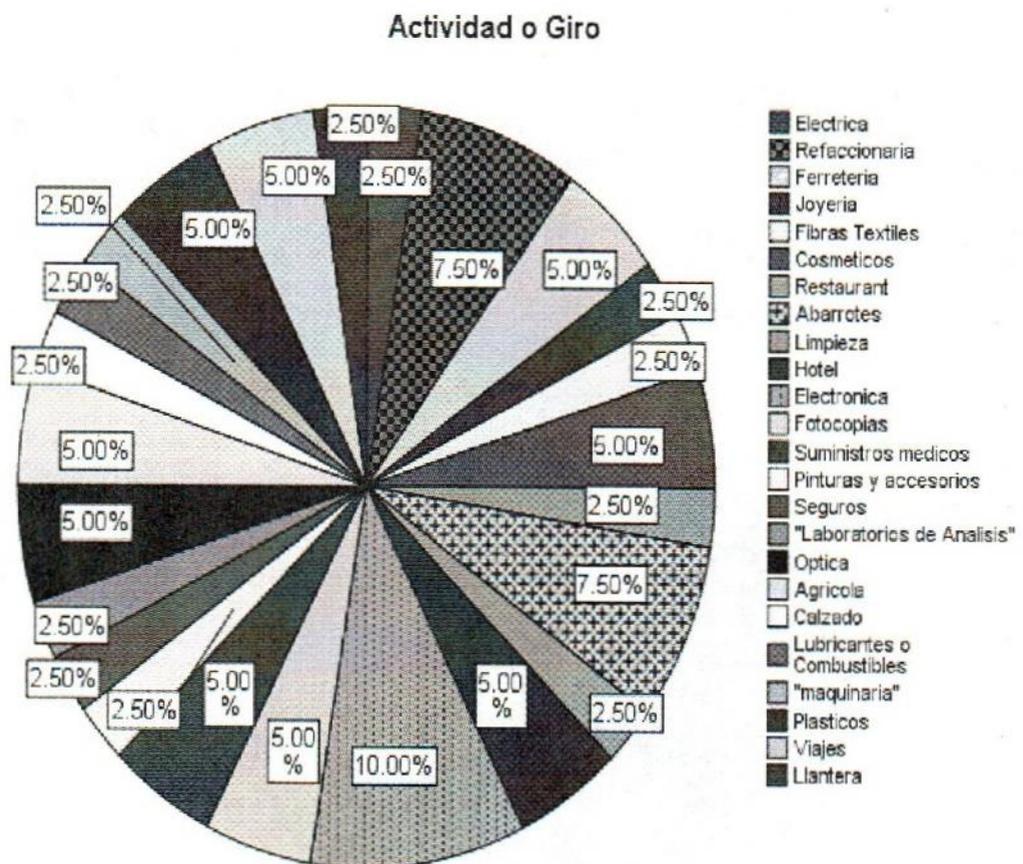


Los sectores que fueron mencionados en los resultados se clasificaron de acuerdo a los criterios establecidos por el INEGI: Agrícola, Servicio e Industrial.

Cabe hacer mención que los aspectos dirigidos a lo comercial en los cuales se agrupan el Sector servicio. Los resultados obtenidos fueron:

El sector de mayor presencia en la muestra de sujetos encuestados en Ciudad de Tapachula fue el sector comercial ya que 21 empresas dijeron dedicarse a lo que es la compra-venta de productos o servicios. Esto nos permite cubrir el requerimiento técnico de la disciplina de la estadística de lograr al menos el 50% de la muestra con las características requeridas.

**2.- Actividad / giro**



En la muestra, una actividad de las que destaca es la Electrónica obteniéndose un 10%, seguidas de un 7.50% de las Refaccionarias y Abarrotes.

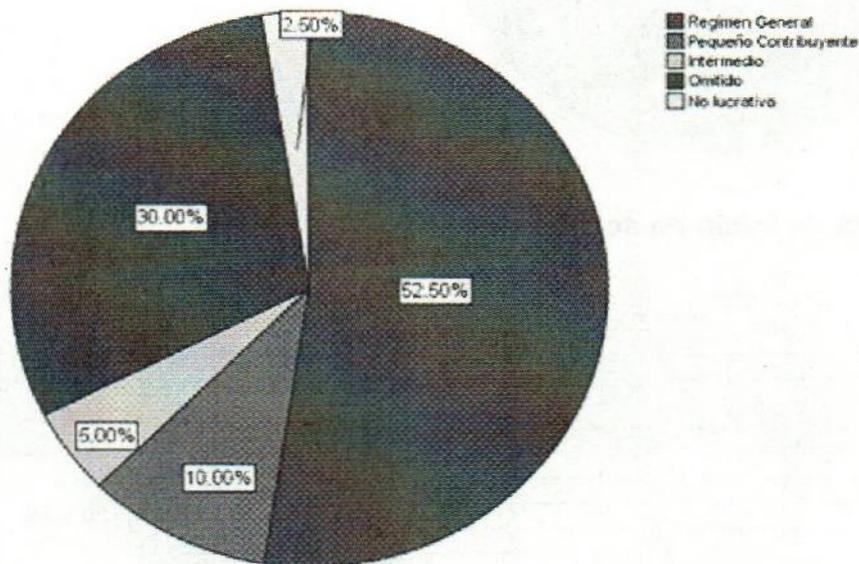
Pues como se ha mencionado anteriormente en Tapachula la venta y compra ya sea de un producto o un servicio es una de las actividades más comunes, pues no

solo puede verse en las empresas establecidas en la ciudad, si no también se observa en el comercio ambulante.

### 3.- denominación social

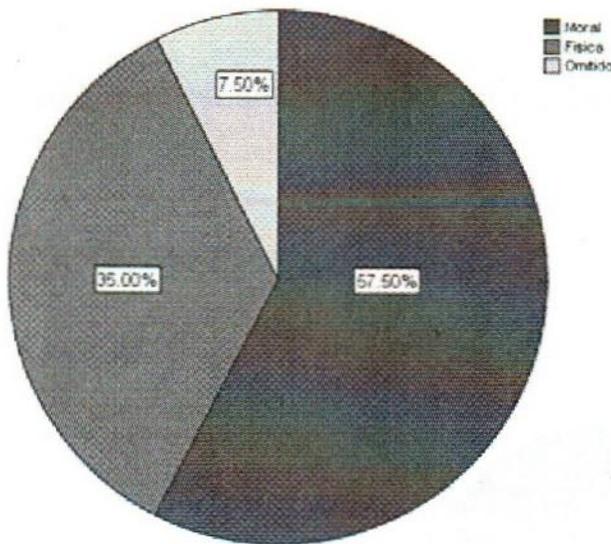
En el caso de esta variable no se graficó pues solamente fue un control para el manejo y captura de datos.

### 4.- régimen de tributación



El Régimen de Tributación predominante de la muestra es el de Régimen General, este es el de mayor uso por las Empresas con Personalidad Jurídica Moral.

### 5.- Personalidad jurídica



Se observa que la muestra está conformada en su mayoría por empresas con personalidad moral. Recordemos que la muestra de sujetos voluntarios se aboca a los que quieren participar

### 6.- Fecha de inicio de actividades

Años		Frecuencias			Grupos
Mínimo	Máximo	Absolutas	Relativas	Acumuladas	
0	3	4	10.00%	10.00%	17.50%
4	7	3	7.50%	17.50%	
8	11	2	5.00%	22.50%	35.00%
12	15	7	17.50%	40.00%	
16	19	5	12.50%	52.50%	
20	23	2	5.00%	57.50%	20.00%
24	27	3	7.50%	65.00%	
28	31	1	2.50%	67.50%	
32	35	1	2.50%	70.00%	
36	39	1	2.50%	72.50%	2.50%
40	43	0	0.00%	72.50%	
44	47	1	2.50%	75.00%	
48	51	0	0.00%	75.00%	
52	55	0	0.00%	75.00%	
56	59	0	0.00%	75.00%	5.00%
60	63	1	2.50%	77.50%	
64	67	0	0.00%	77.50%	
68	71	0	0.00%	77.50%	
72	75	0	0.00%	77.50%	
76	79	0	0.00%	77.50%	
80	83	0	0.00%	77.50%	
84	87	0	0.00%	77.50%	
88	91	0	0.00%	77.50%	
92	95	0	0.00%	77.50%	
96	99	0	0.00%	77.50%	
100	103	1	2.50%	80.00%	
		#N/A			
Total de eventos		40			100.00%

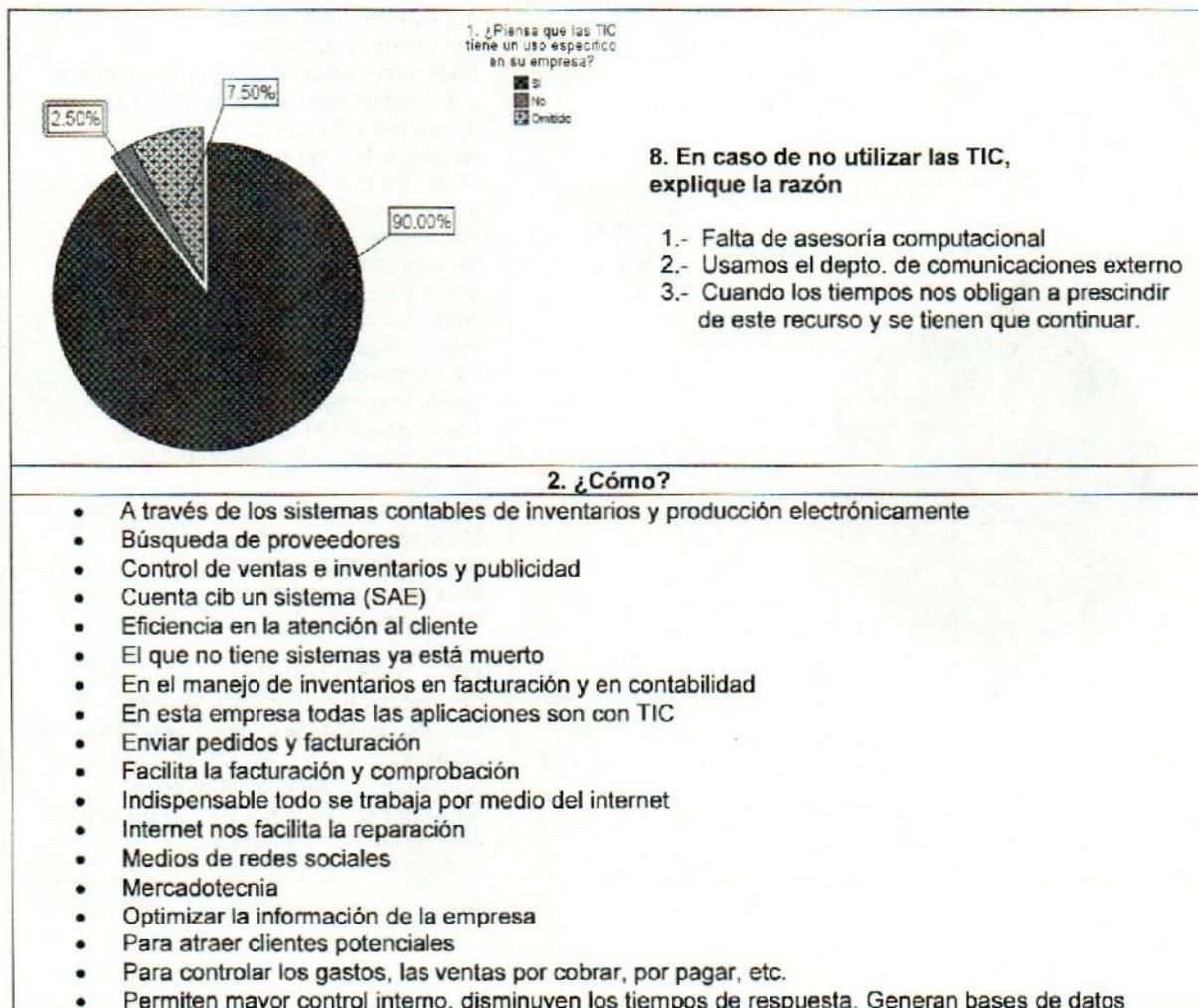
Se observa que el 55% de la muestra cuenta entre 8 y 39 años de antigüedad, lo que hace que la información proporcionada venga de sujetos con experiencia en el ámbito empresarial, sólo el 17.5% se encuentran entre 0 y los 7 años.

**Ahora se analizarán los resultados respecto a la medición de las variables.**

En este apartado se presentan los resultados de manera gráfica de las encuestas aplicadas a 40 de las 69 empresas que participaron en esta investigación

**Variable:** Tecnologías de la información y la comunicación.

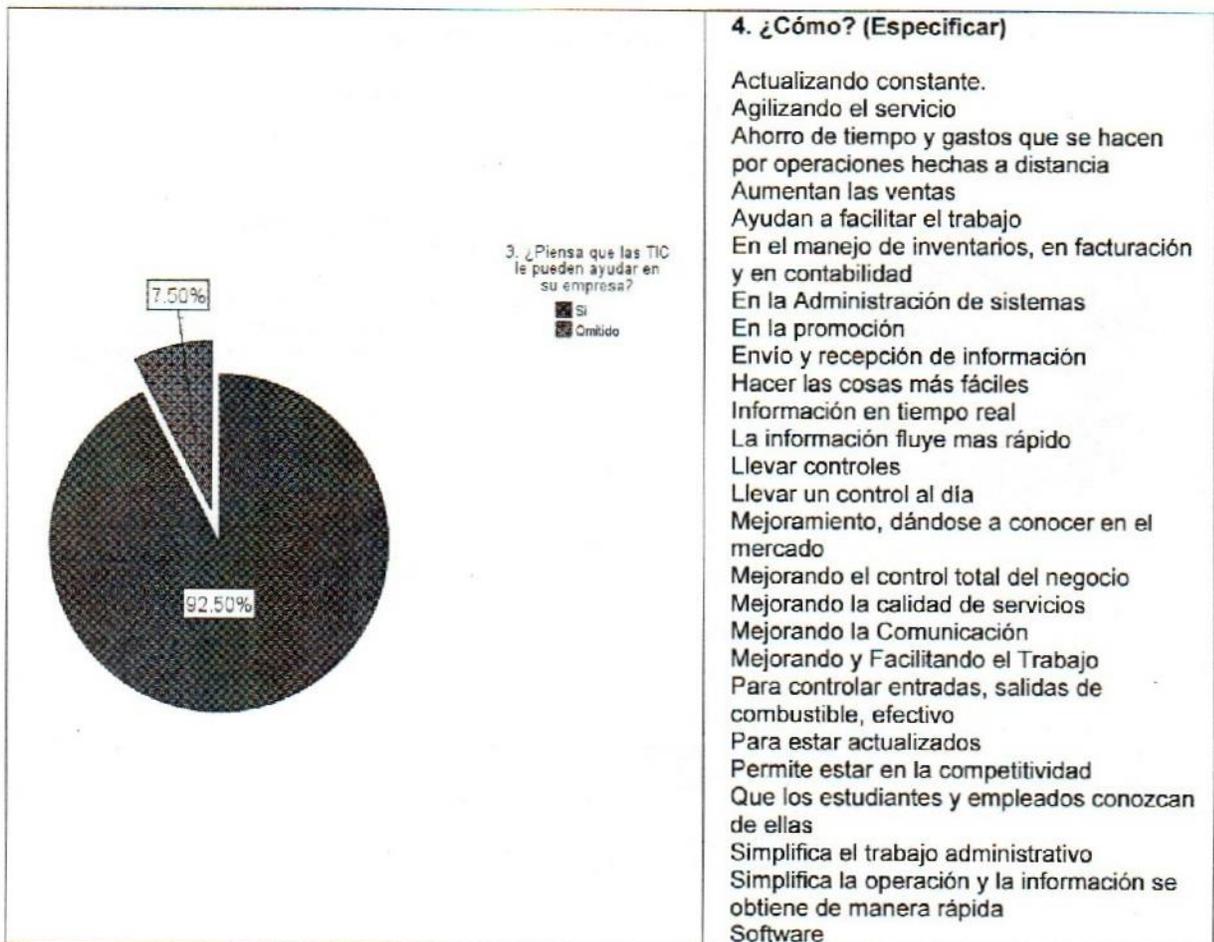
**Característica: Usabilidad**



- Proveedores, Clientes, Promoción
- Proyecto
- Radio y web
- Se hace ya más digital
- Se necesita tener la información a tiempo de cada una de las sucursales
- Son básicas, ya que realmente todos los equipos que manejamos no son herramienta para aplicar
- Todo el trabajo se realiza con TIC
- Trabajan con sistemas de cámaras
- Tratándose de celulares y computadoras son muy eficaces para no necesariamente ir con el cliente
- Tratándose en el área contable es una herramienta básica para realizar pagos de impuestos, así como envío de informativas y listados
- Tratar de mantenernos informados de algunos cambios
- Ventas por fax y teléfono

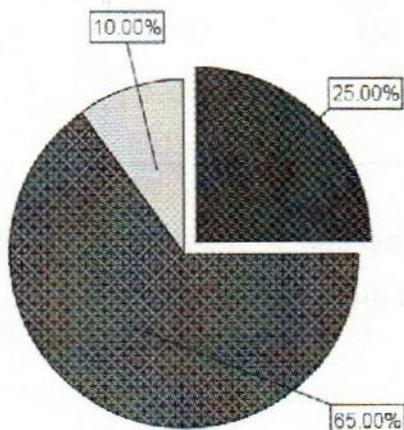
Estos resultados muestran la gran aceptación que las Tecnologías de la Información y la Comunicación tienen el ámbito empresarial. La usabilidad es alta.

**Característica: Utilidad**



5. ¿Podría trabajar sin las TIC?

Si  
 No  
 Omitido



6. ¿Por qué?

- Actualmente es la base de la facturación
- Aunque sería más laborioso
- Cuesta más trabajo
- Dependes, te tienes que adecuar al mercado más que nada actualizarte
- Es difícil llevar un registro eficaz global
- Es un poco más lento en tiempo pero no es necesario depender siempre de estos recursos
- Estaría fuera de la competencia, los servicios serian deficientes
- Estariamos marginados del avance tecnológico
- La información es centralizada en corporativo
- La mayoría de nuestros procesos se realizan con software computarizados
- Las TIC facilitan muchas cosas
- Lo que sabemos se ha pasado de generación en generación
- Nacimos sin ellas
- No hay que depender de las TIC
- Pereceremos
- Por la comunicación
- Porque es un medio principal para obtener mejores resultados
- Razones obvias
- Se necesitaría más personal y los procesos serian tardados
- Sería un desgaste, un medio para fin
- Son fundamentales en nuestro giro
- Son útiles para el control del negocio
- Su trabajo se especializa en esa área
- Toda la información está en la PC
- Todo se maneja en red, sistemas remotos
- Trabajarían de más
- Venta directa

7. ¿Cuántas PC utiliza?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	8	20.0	20.5	20.5
1	1	2.5	2.6	23.1
2	9	22.5	23.1	46.2
3	3	7.5	7.7	53.8
4	3	7.5	7.7	61.5
5	2	5.0	5.1	66.7
6	2	5.0	5.1	71.8
7	3	7.5	7.7	79.5
8	1	2.5	2.6	82.1
12	1	2.5	2.6	84.6
15	1	2.5	2.6	87.2
20	2	5.0	5.1	92.3
<b>Válidos</b>				

	21	1	2.5	2.6	94.9	
	22	1	2.5	2.6	97.4	
	70	1	2.5	2.6	100.0	
	Total	39	97.5	100.0		
Perdidos	Sistema	1	2.5			
	Total	40	100.0			

Aún cuando 8 empresas reportaron 0 Computadoras que representa el 20.5% también se observa que la característica de la utilidad presenta valores altos.

**Variable:** Normas de Calidad.

### Característica: Difusión

#### 9. ¿Cuál es su concepto de calidad?

De acuerdo a la taxonomía de la pregunta se obtuvieron los siguientes resultados:

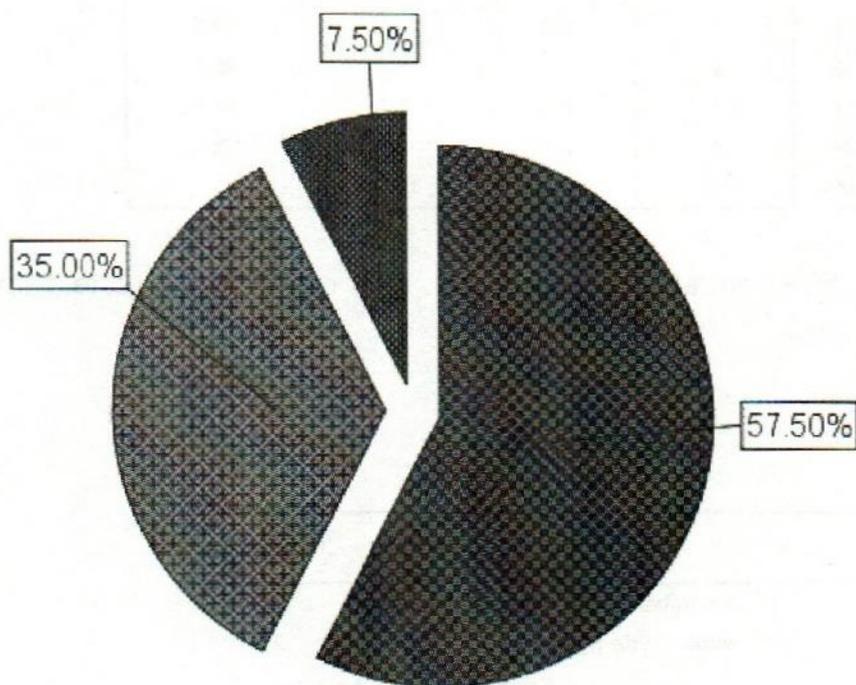
- Actualización, aplicación y mejora continua
- Algo bien hecho y durable
- Baja calidad
- Bien desde la primera vez
- Brindar un excelente servicio basado en estándares óptimos que me permitan la satisfacción de los clientes
- Buen servicio, buenos productos, marcas reconocidas
- Buena calidad
- Calidad con calidez
- Calidad excelente
- Calidad para la empresa significa realizar las cosas una sola vez, sin repeticiones, con cero reclamaciones y sobre todo la satisfacción del cliente
- Calidad Total, satisfacción total, si no es así no es calidad y comienza con calidad humana
- Cliente al cien por ciento satisfecho
- Cumplir con los requerimientos del cliente
- Dar un buen servicio
- El cuidado de cada detalle en servicio y productos
- Es una cualidad de bien o servicio
- Hacer bien las cosas desde el inicio
- La calidad en el servicio es esencial para la atención al cliente
- Que el trabajo que se realice se encuentre en un 90%
- Trabajar para satisfacer las necesidades y expectativas de viajes de nuestros clientes
- Un conjunto de Actividades realizadas con la finalidad de satisfacer al cliente
- Útil y a buen precio

Se observa una gran diversidad de opiniones que describen al concepto de la calidad, lo que denota que se tiene la percepción de la necesidad de su utilización

**Característica: Herramientas**

10. ¿Cuenta con algún mecanismo para evaluar este concepto?

- Si
- No
- Omitido



Los resultados muestran una debilidad en los mecanismos de evaluación de la calidad. Se tiene una idea de cómo conceptualizarlo pero no se logran instrumentar mecanismos para su monitoreo, un 42.5 % ya es de llamar la atención.

**Variable:** Capacitación

**Característica: Estado**

12. ¿Cuántos cursos de capacitación se tuvieron en el último año?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	11	27.5	27.5	27.5
	1	9	22.5	22.5	50.0
	2	5	12.5	12.5	62.5

	3	3	7.5	7.5	70.0
	4	2	5.0	5.0	75.0
	5	1	2.5	2.5	77.5
	7	1	2.5	2.5	80.0
	8	2	5.0	5.0	85.0
	10	2	5.0	5.0	90.0
	12	2	5.0	5.0	95.0
	14	1	2.5	2.5	97.5
	48	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

La acumulación del 50% entre 0 y 1 muestra una debilidad en este rubro mostrando un estado débil.

13. ¿En que consistieron?

	Frecuencia	Porcentaje
No definidos	9	22.5
Administración de pymes	1	2.5
Administración del tiempo	1	2.5
Administración y Ventas	1	2.5
Anatomía visual	1	2.5
Calidad en el servicio, Atención a clientes, Cursos de mejora continua	1	2.5
Capacitación, agrícola, fitosanitaria, contable, administrativa y comercio exterior	1	2.5
Diseño de Pagina Web	1	2.5
Diseño de Pagina web, sistema sobre, cursos de Izapa	1	2.5
Facturación Electrónica	2	2.5
Herramientas de Ventas	1	2.5
Lentes progresivas, transitions, crizal y ventas	1	2.5
Maquillaje	1	2.5
Normas del Seguro Social	1	2.5

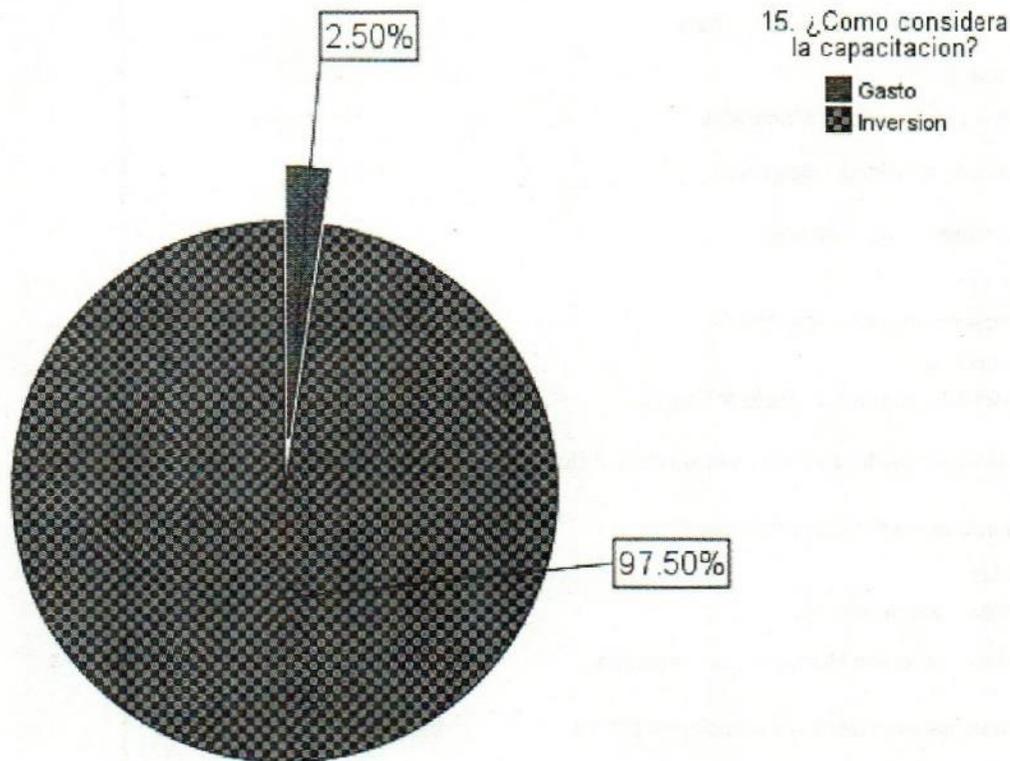
Para conocer los tipos de aceites y lubricantes, y que vehículos los utilizan	1	2.5
Prevención de Accidentes e Incendio	1	2.5
Profesionalización del servicio y Relaciones Humanas	1	2.5
Programas Técnicos, Productos, Servicios, Motivacionales de actitudes	1	2.5
Reformas Fiscales	1	2.5
Relaciones Humanas	1	2.5
Reparación de impresoras y Toners	1	2.5
Reuniones sabatinas de capacitación	1	2.5
Sefeso, manejo y uso de exteriores, vialidad mpal. Manejo y conocimientos de tránsito, ASPEL	1	2.5
Seguridad social, Ventas, Relaciones Humanas y Como Incrementar las Ventas	1	2.5
Servicio, capacitación de técnicos, administrativos y gerencial	1	2.5
Servicios Técnicos, Ventas	1	2.5
Servicios, ventas y motivación	1	2.5
Sistema de reservaciones travel Port	1	2.5
Técnica de ventas	1	2.5
Ventas, Motivacio, Conocimiento del producto	1	2.5
Ventas, Servicios Calidad, Rec. Hum., Culturales, Operacionales	1	2.5
Total	40	100.0

Se observa mucha dispersión en los cursos de capacitación lo que orienta hacia la necesidad de establecer y sensibilizar programas de capacitación integral.

## 14. ¿Quiénes lo tomaron?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
No definidos	9	22.5
Administrativos	1	2.5
Área Contable	1	2.5
Área operativa y área administrativa	1	2.5
asesores asociados	1	2.5
Asesores de servicios, ventas y Gerencia	1	2.5
Dueño	1	2.5
Empleados y fuerzas de ventas	1	2.5
Fuerza de ventas	1	2.5
Gerente General, Cuentas por pagar y cobrar	1	2.5
Gerente, Administrativos, Jefe de Almacén	1	2.5
Ingenieros de campo, personal administrativo y contable	1	2.5
Los empleados de mostrador	1	2.5
Meseros y todo el Personal	1	2.5
Omitido	1	2.5
Operativos, Administrativos y Gerentes	1	2.5
Personal de nuevo ingreso	1	2.5
Personal de producción, de logística (choferes y ayudantes) y administrativos	1	2.5
Propietaria	1	2.5
Propietario	2	5.0
Secretarias de Venta	1	2.5
Todo el personal	5	12.5
Todos	1	2.5
Una persona	1	2.5
Ventas	1	2.5
Ventas y Contabilidad	1	2.5
Víctor González Morales	1	2.5
Total	40	100.0

De igual forma, se observa muy atomizada la distribución lo reitera la idea de que falta un programa de capacitación sustentado.



Existe la conciencia de que la capacitación es una inversión pero hace falta dirección para optimizar sus resultados e impactar en su estado.

16. ¿En qué área considera necesaria la capacitación?

	Frecuencia	Porcentaje
Actitud, cambio de mentalidad, trato consiente y ventas	1	2.5
Actitud, trato al cliente	1	2.5
Actualización en las tecnologías	1	2.5
Válidos Administrativas y ventas	1	2.5
Área de Ventas	2	5.0
Área operativa, puesto que nuestra actividad principal es prestar un servicio de salud	1	2.5
Área Técnica	1	2.5

Atención al cliente	2	5.0
Atención al Cliente y Conocimiento de Materia	1	2.5
Atención al cliente, Motivación y ventas	1	2.5
Atención al Cliente, Ventas y Mercadotecnia	1	2.5
Atención publico	1	2.5
Conocimiento del producto ventas	1	2.5
En todas	8	20.0
Factura electrónica y Contabilidad	1	2.5
Humana, habilidad y destrezas	1	2.5
Mostrador y administrativo	1	2.5
Omitido	2	5.0
Principalmente ventas y admón.	1	2.5
Recepción	1	2.5
Relaciones Humanas, Trato al Pasivo	1	2.5
Servicio al cliente, calidad en el servicio, Actualización de régimen fiscal	1	2.5
Servicio al cliente/Desarrollo Humano	1	2.5
Ventas	3	7.5
Ventas y administración	2	5.0
Ventas, Recursos Humanos, conectividad	1	2.5
Ventas, servicio técnico y atención al cliente	1	2.5
Total	40	100.0

Aún cuando la de mayor presencia es el criterio de TODAS LAS AREAS la percepción de las necesidades de capacitación también se encuentra muy atomizada.

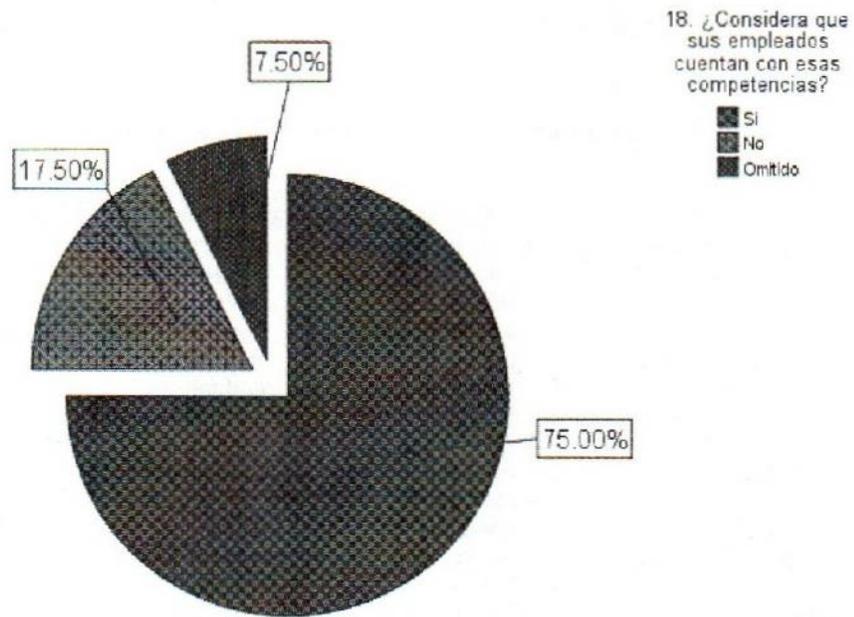
De manera general se observa que la característica ESTADO muestra signos que orienta hacia una falta de atención comprobando de tal manera que esta ha sido observada de manera individual desarticulada de otras variables que influyen en el Desempeño Organizacional.

### Característica: Monitoreo

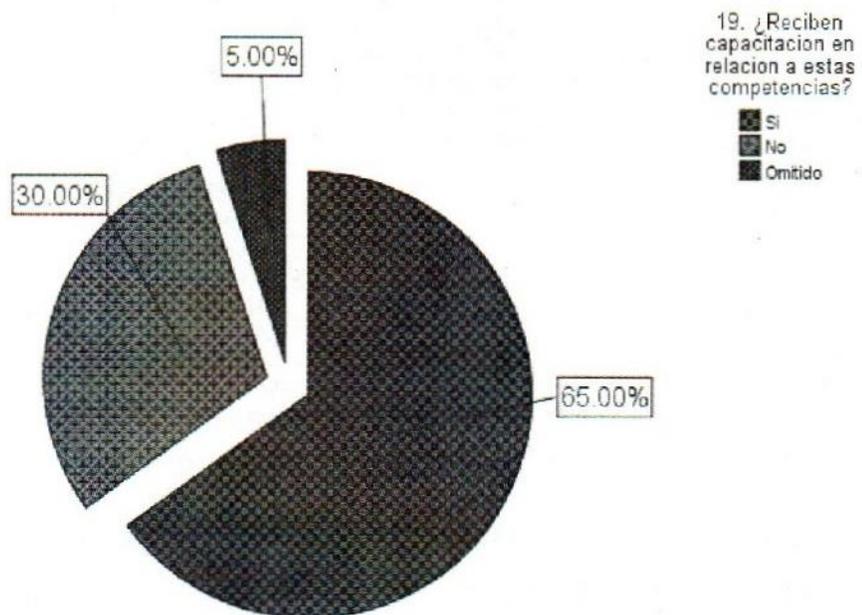
#### 17. ¿Cuáles son las competencias que requiere de sus empleados?

TIPO	Actitudes	Habilidades	Conocimientos	Valores
Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud de servicio</li> <li>• Actitud de servir, atención al cliente.</li> <li>• Actitud, ganas de trabajar, servicio y compromiso.</li> <li>• Amabilidad, buen trabajo y servicio.</li> <li>• Apertura a seguir creciendo.</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• atención al cliente</li> <li>• atención al público.</li> <li>• Buena actitud.</li> <li>• Buena atención a clientes.</li> <li>• Capacidad de análisis y toma de decisiones.</li> <li>• Dediquen tiempo al trabajo.</li> <li>• Dinamismo.</li> <li>• Disponibilidad de servicios.</li> <li>• iniciativa, atento, Buena Presentación.</li> <li>• motivación e iniciativa</li> <li>• Presentación, amabilidad.</li> <li>• Proactivos</li> <li>• Ser activos.</li> <li>• Ser puntuales y eficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad de cada uno.</li> <li>• Aptitud.</li> <li>• Desempeño idóneo en el horario asignado.</li> <li>• Eficaz.</li> <li>• Eficiencia y Eficacia.</li> <li>• Habilidades competitivas.</li> <li>• Inversión de tiempo</li> <li>• Precisión y rapidez.</li> <li>• Que cada uno de los empleados sea capaz de realizar distintas actividades y se desempeñen en diferentes áreas.</li> <li>• Que sepan atender al público</li> <li>• Trabaja ella sola</li> <li>• Vivezas y aquí si aprendes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad.</li> <li>• Capacitación en ventas.</li> <li>• Conocimiento de oficio que realiza y adaptable.</li> <li>• Conocimiento del producto.</li> <li>• Conocimiento en computo, Administración</li> <li>• conocimiento y que sepan de impresoras.</li> <li>• Conocimiento, lengua extranjera</li> <li>• Conocimientos básicos.</li> <li>• Conocimientos de los conceptos de cultura organizacional.</li> <li>• Conocimientos en venta.</li> <li>• Conocimientos.</li> <li>• Mayor conocimiento</li> <li>• Mayor conocimiento de las refacciones y vehículos.</li> <li>• Que estén capacitados en el área asignada</li> <li>• Que sepan sobre llanteras en general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad humana, valores.</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Formalidad</li> <li>• Honestidad, Compromiso de acuerdo al puesto.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• responsabilidad y honestidad.</li> </ul>
grupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> </ul>			

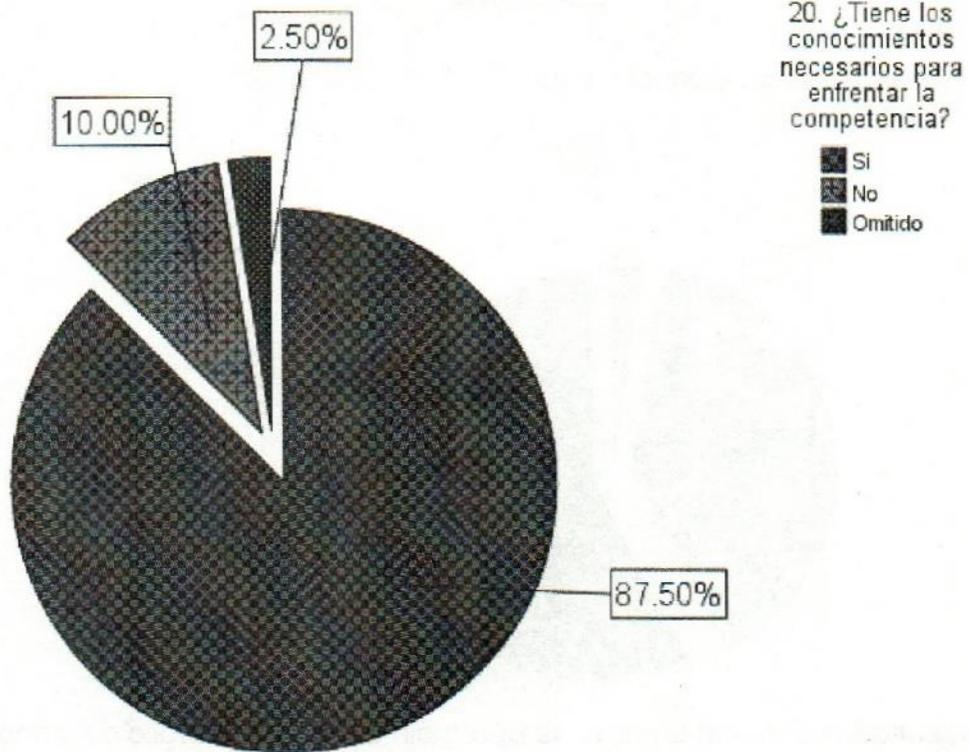
Éstas fueron las competencias requeridas por los empresarios observándose que las más ponderadas son las de actitud y conocimientos y las de menos ponderación las de habilidades y de valores. Respecto a la dirección de la capacitación ésta va más dirigida al aspecto individual.



Se observa que la mayoría considera que sus empleados cuentan con esas competencias.



Se detecta un área de oportunidad en un 35%.

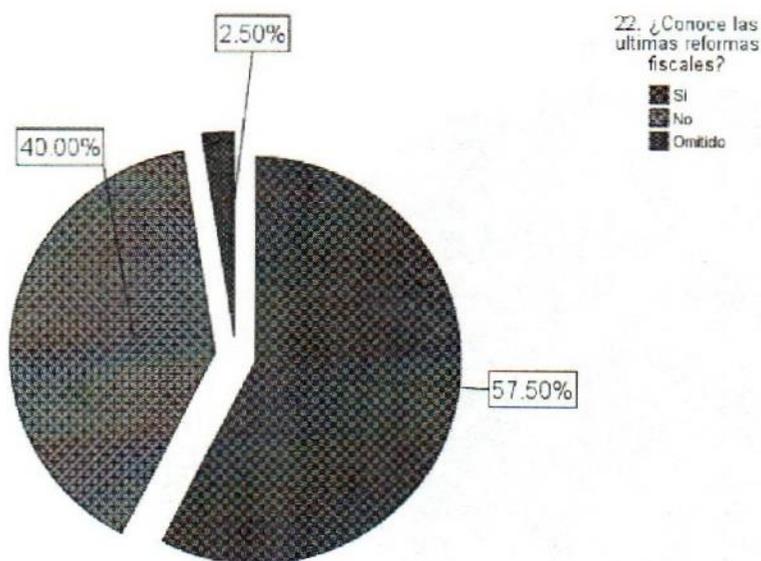


Se observa confianza en este rubro.

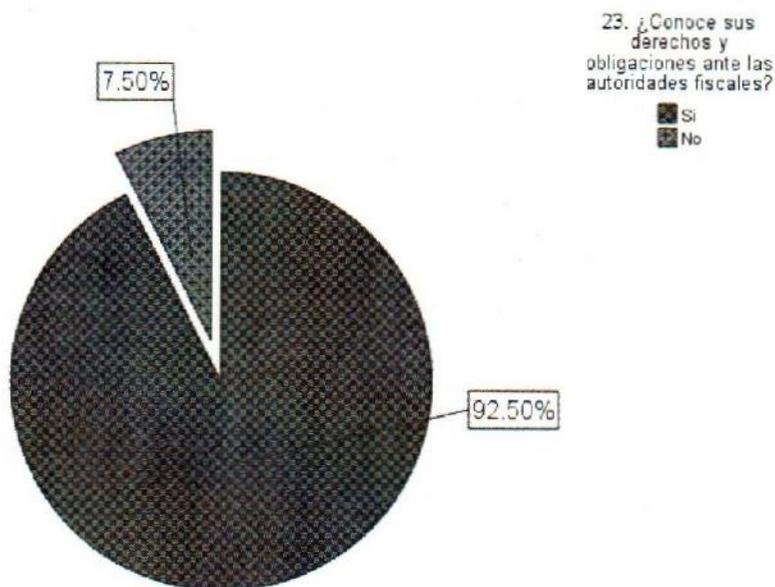
Estos resultados de manera general muestran un status del monitoreo medio pues se han detectado áreas de oportunidad.

**Variable: Aspectos Fiscales**

**Característica: Conocimiento**

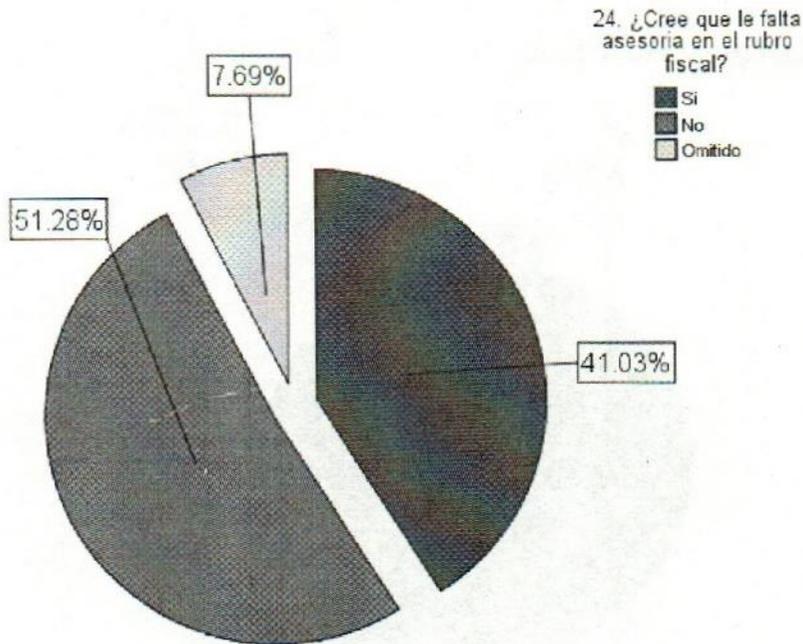


Estos resultados denotan un área de oportunidad en el desarrollo del conocimiento tributario.



Lo que se pudo observar es que los empresarios delegan los aspectos fiscales a sus Contadores y ellos son los que se hacen cargo del manejo de esta información.

**Característica: Seguimiento**



Se observa la necesidad de que cerca del 50% consideran requerir asesoría fiscal.

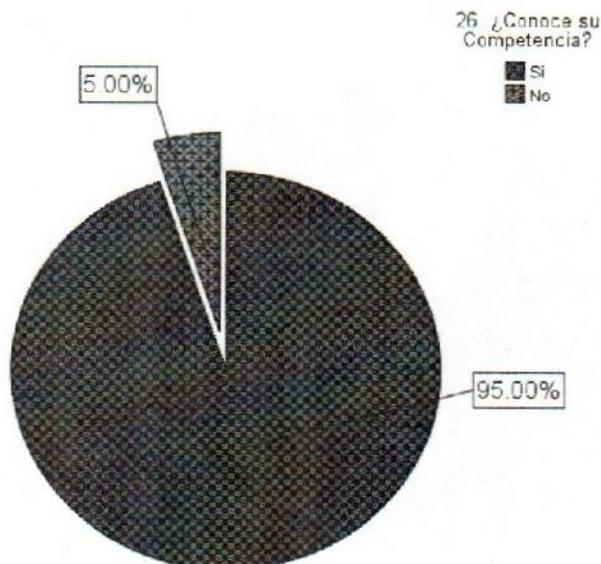
**24.1 ¿Por qué? En caso de que si o No**

- Porque cuentan con un despacho contable que los asesora.
- Utiliza los servicios de un C.P.
- Porque tengo contratado un buen despacho Contable jurídico.
- Contamos con nuestro despacho de contabilidad.
- Pero siempre hay que estar actualizados.
- Contamos con todos los medios para estar actualizados.
- Cuento con departamento de auditoría interna y externa
- Siempre ya que la mayor de las veces cada año cambian.
- Pero siempre es necesario.
- El rubro fiscal lo maneja el corporativo.
- Planeación Fiscal
- Pues no está bien informado al 100%

Estas fueron las razones en las que argumentaron las respuestas.

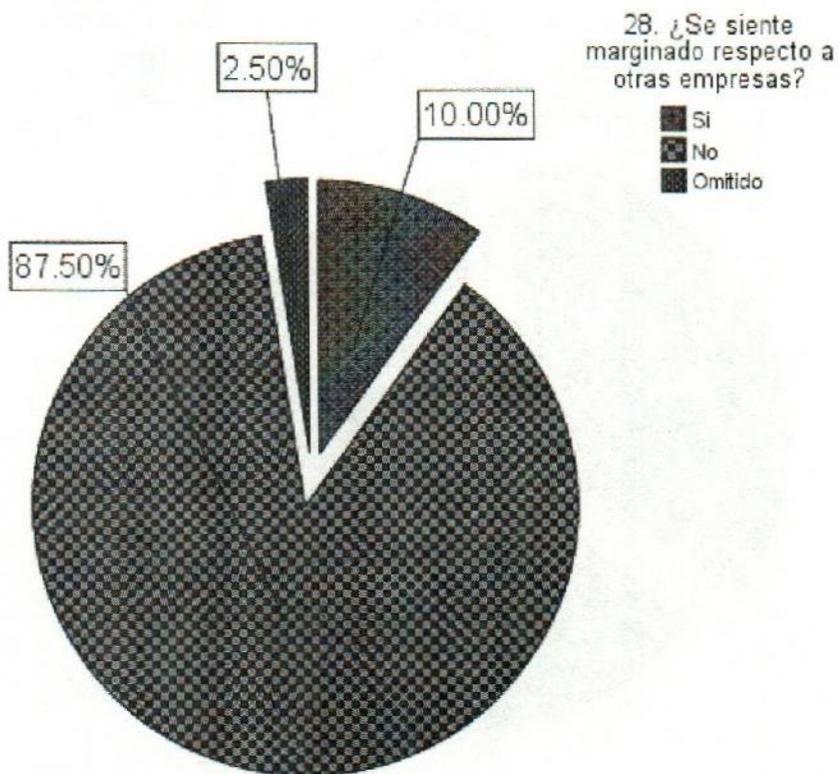
**Variable:** Construcción de indicadores

**Característica: Resultado**



**27. En caso de que si ¿como la enfrenta?**

- 100% un buen servicio
- Actualizando los servicios y mejorando las promociones.
- Calidad y mejora en el servicio.
- Con atención y servicio, envió de información y constancia
- Con calidad, tiempo, forma y tiempo.
- Con eficiencia y calidad.
- Con mejorar nuestra calidad den el servicio.
- Conocimiento del producto, precio, refacciones y servicios, entre otras.
- Dando un buen servicio, buen calzado y precio
- Dando buen precio, calidad y atención
- Estrategias de mercado, estudio de campo
- Exportando frutas.
- Fuerza de venta mejorando el servicio.
- Haciendo promociones y Capacitando al personal.
- Inventarios, Ferias y exposiciones.
- Línea de crédito, aceptar T.D.C, Productos más actualizados y servicio personalizado.
- Mejorando el producto o servicio.
- Mejorando la atención al Cliente.
- Mejores precios y mayor atención.
- Mi producto de calidad, conocimientos.
- Nuestra competencia son ellos mismos.
- Ofreciendo calidad en el servicio.
- Ofreciendo calidad en nuestros productos y eficiencia en el servicio. Estamos en contacto con nuestros clientes.
- Ofreciendo mejor atención y tiempo de respuesta, servicio interrumpido.
- Ofreciendo un servicio de entrega inmediata.
- Participación con ellos, competitividad, precio.
- Precio más bajos.
- Precios competitivos y una mayor variedad de refacciones.
- Producto de calidad, servicios y buen precio.
- Publicidad en medios ofreciendo productos de mayor o igual calidad a menos precio.
- Publicidad y Costos.
- Publicidad.
- Realizando pruebas piloto de estudios de mercado para que en base a ello lanzar promociones.
- Ventas por proyectos.
- Ventas, prospectar más clientes y clientes satisfechos.

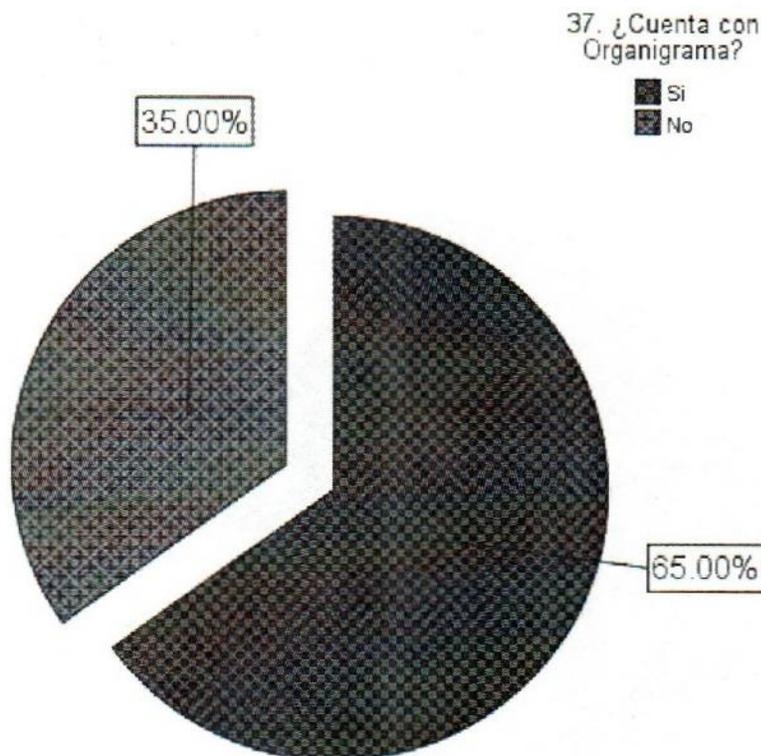


Se observa confianza y un buen nivel de competencia.

Los argumentos fueron:

29. En caso de que Si, ¿Por qué?

- En cuanto al manejo de soluciones informáticas.
- Tamaño.
- Somos una empresa pequeña familiar, poco financiamiento y apoyo.



El uso de elementos de organización es medio.

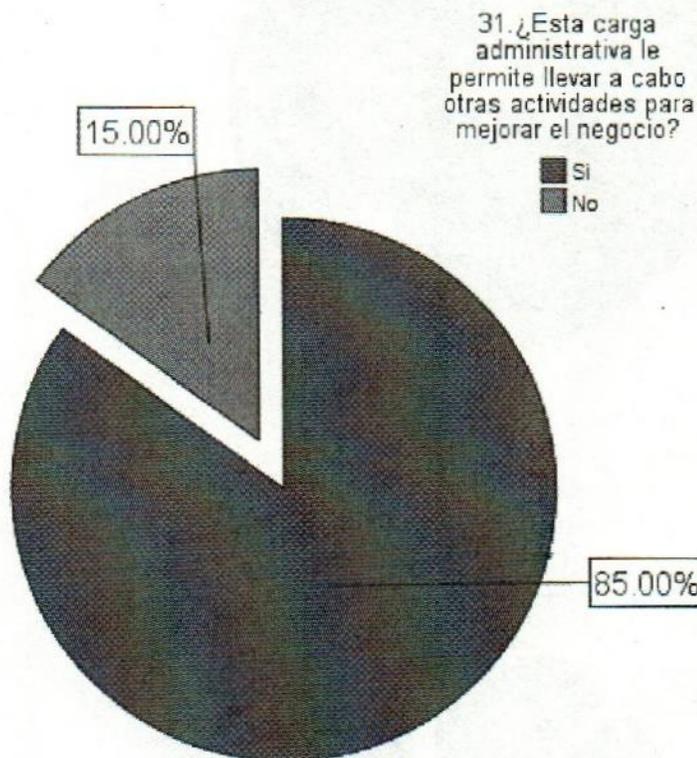
Respecto a la característica de RESULTADO en la variable CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES se puede observar una valoración de media a media alta.

**Característica: Desempeño**

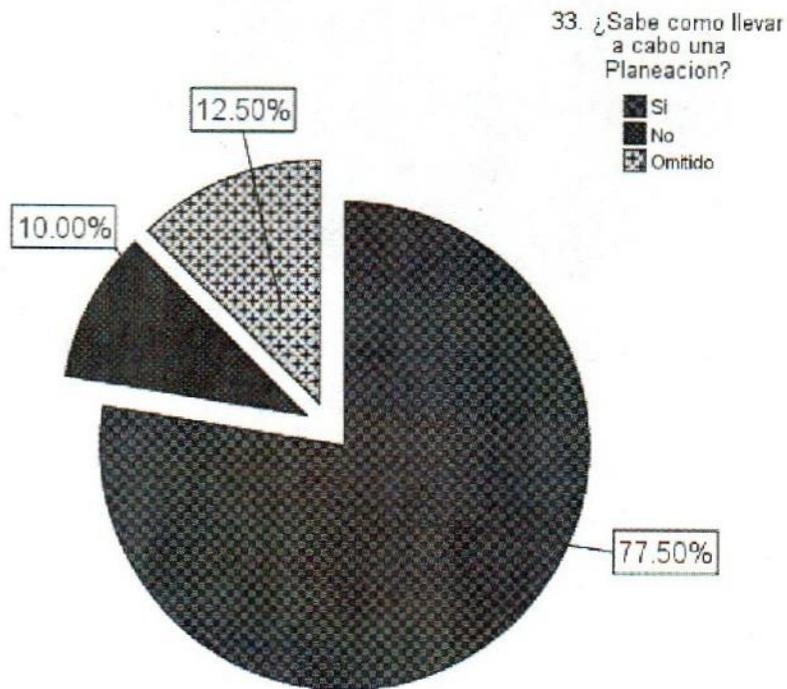
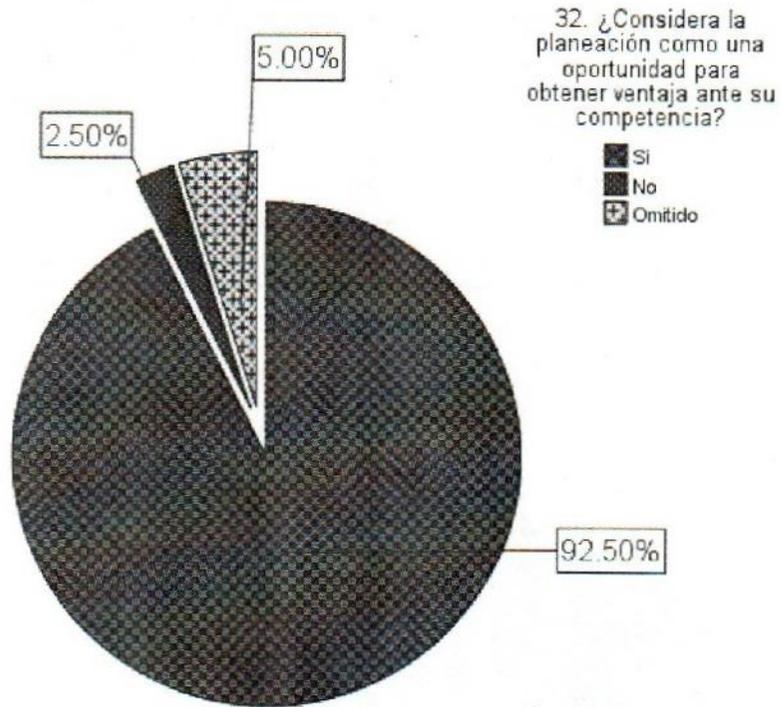
30. ¿Qué Porcentaje de su tiempo ocupa en labores administrativas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	2	5.0	5.0	5.0
10	2	5.0	5.0	10.0
20	3	7.5	7.5	17.5
Válidos 25	1	2.5	2.5	20.0
30	7	17.5	17.5	37.5
33	1	2.5	2.5	40.0
40	4	10.0	10.0	50.0

50	5	12.5	12.5	62.5
60	2	5.0	5.0	67.5
70	2	5.0	5.0	72.5
80	3	7.5	7.5	80.0
90	4	10.0	10.0	90.0
100	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	



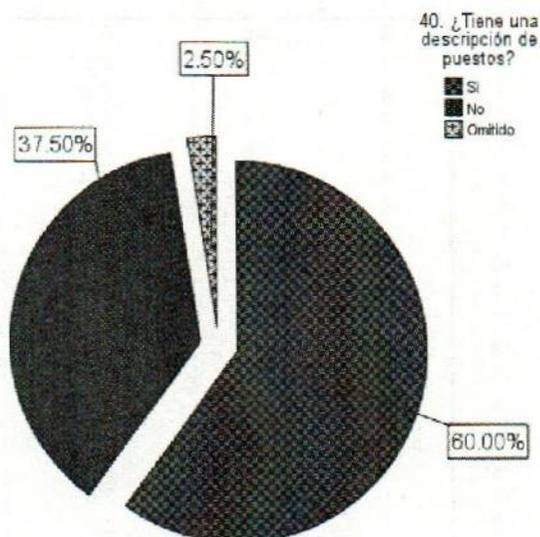
Se observa que el 50% de la muestra es alcanzado en el 40% de tiempo de dedicación, pero que solo afecta al 15% de la muestra.



34. ¿Como la lleva a cabo?

- Identificar el Problema
- Invirtiendo y capacitando
- A través de un proyecto, se aterriza en la Planeación
- Programando las cosas más importantes y necesarias y luego aplicándola de manera mensual
- Deficiencias que cubrir, que queremos hacer, como replantear
- Proyectando los resultados esperados, aplicándolos y después supervisándolos
- A través de conocimientos adquiridos e implementando estrategias internas
- Sistemas y formas de venta
- Identificando el área de oportunidad, medios para mejorar, implementándolos
- Identificación del problema, alternativas de solución, elección de la mejor alternativa
- Manejo de tiempos por entregas
- Se programa al final del año para arrancar en enero 2012
- Se identifica el problema, se diagnostica, se realizan planteamientos correctivos o preventivos en su caso, y se retroalimenta
- Por pedido y cotización
- Participan todos, involucran todos e intercambian opiniones
- Orientándolos y capacitándolos
- Fijando una meta elaborando un procedimiento de trabajo y monitoreando su ejercicio
- Definiendo estrategias y estableciendo metas para obtener el fin buscado
- En base a algunos años anteriores, se presupuesta el siguiente año
- Por medio de planes de prueba enfocados al presupuesto
- En tiempos libres
- Desde el principio hasta el final que se tomen las cosas
- Revisando los proyectos a futuros, estableciendo actividades, responsables y fechas de cumplimiento
- Estrategias
- De acuerdo a nuestros recursos, financiamientos y de personal disponible
- Organizando al Personal con respecto a su puesto

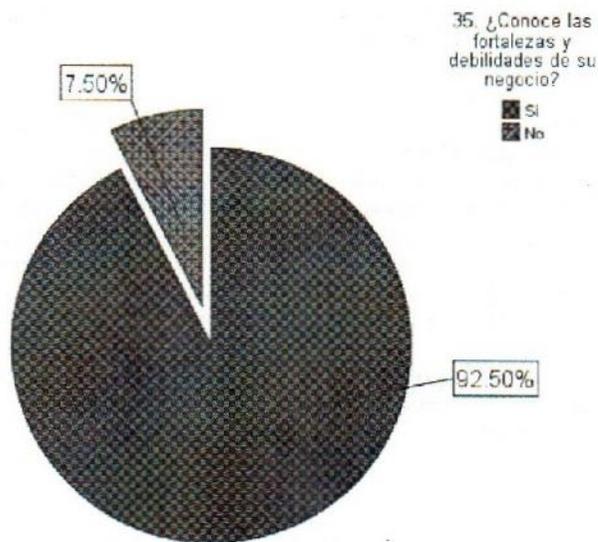
Esta diversidad de propuestas del cómo llevar a cabo la planeación deja de manifiesta el área de oportunidad de estandarizar u homogeneizar criterios.



Respecto a la característica DESEMPEÑO de la variable Construcción de indicadores presenta rasgos de utilización de diversos instrumentos

administrativos que no llegan a concretarse en el diseño adecuado de un indicador de desempeño.

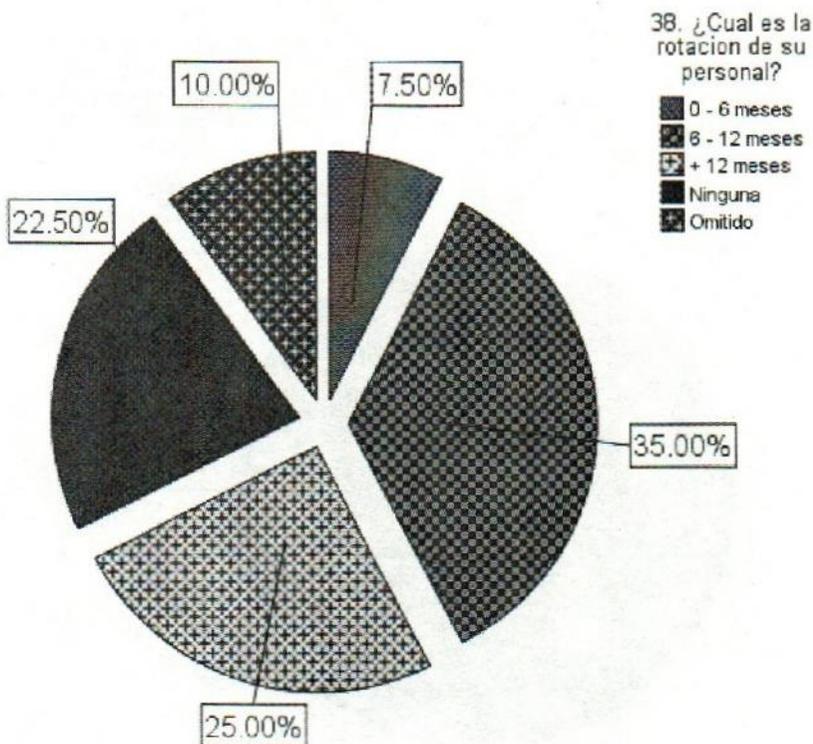
**Característica: Proceso**



**36. ¿Cuántos empleados tiene?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	2	5.0	5.1	5.1
1	1	2.5	2.6	7.7
2	3	7.5	7.7	15.4
3	3	7.5	7.7	23.1
4	3	7.5	7.7	30.8
5	6	15.0	15.4	46.2
6	5	12.5	12.8	59.0
7	1	2.5	2.6	61.5
10	1	2.5	2.6	64.1
11	1	2.5	2.6	66.7
12	2	5.0	5.1	71.8
13	1	2.5	2.6	74.4
16	1	2.5	2.6	76.9
21	1	2.5	2.6	79.5
25	1	2.5	2.6	82.1
30	2	5.0	5.1	87.2
33	1	2.5	2.6	89.7
55	1	2.5	2.6	92.3
85	1	2.5	2.6	94.9
100	1	2.5	2.6	97.4
150	1	2.5	2.6	100.0
Total	39	97.5	100.0	
Perdidos Sistema	1	2.5		
Total	40	100.0		

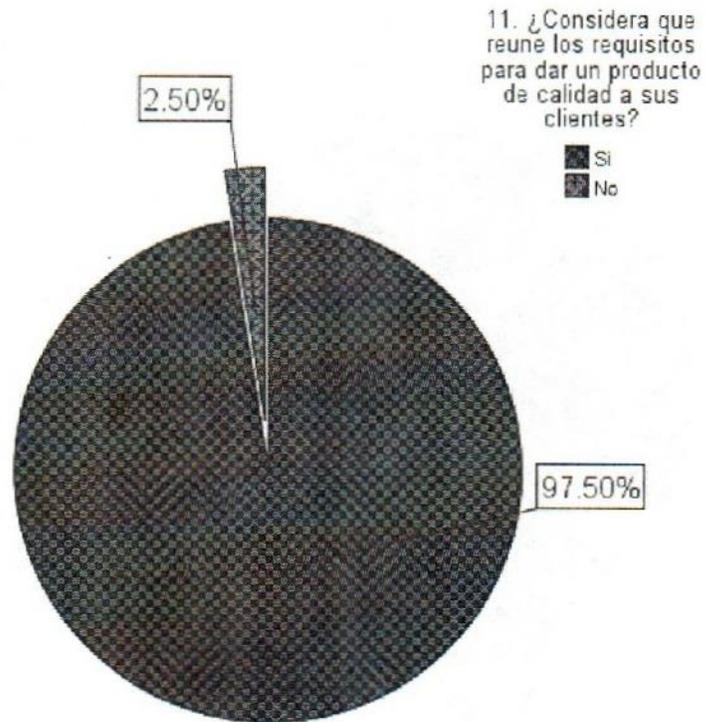
Se observa que el 50% de la muestra se alcanza con menos de 6 empleados.



39. ¿Cuál es la principal causa de esta rotación?

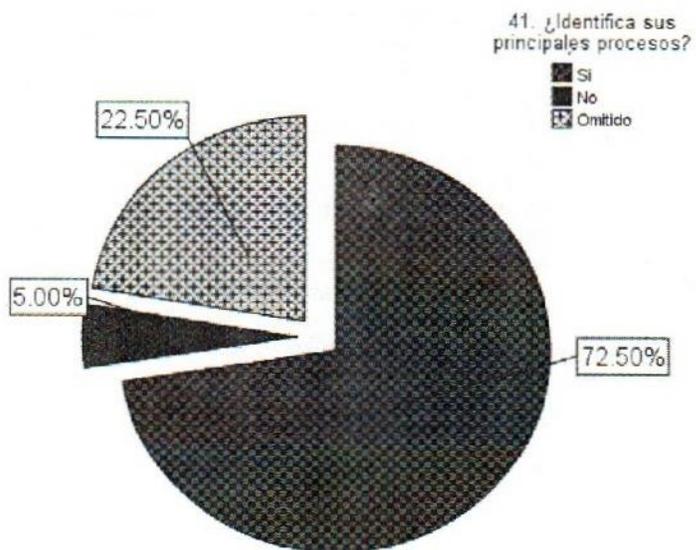
- Baja en personal
- Baja- Perfil del puesto
- Baja producción
- Buscan mejor sueldo, embarazos o casamientos
- Depende de la demanda o aguante de la presión
- El desempeño en las actividades que se les designa
- En algunos casos trabajos más remunerados
- En busca de mejor empleo y nueva oferta de trabajo
- Falta de motivación o buscan algo más cómodo
- Horario pesado
- Incompetencia para el puesto
- Más prestaciones económicas
- Matrimonio, Hijos
- Mayor sueldo
- Mejores ofertas de empleo, ejemplo IMSS, ISSSTECH.
- No cubren el perfil
- No tiene rotación, ya que trabaja ella sola
- Para mantenerlos más relajados
- Por cuestiones personales
- Por intereses personales de los empleados
- Que el personal conozca
- Renuncias
- Son temporales

**Característica: Producto**



**VARIABLE: Proceso**

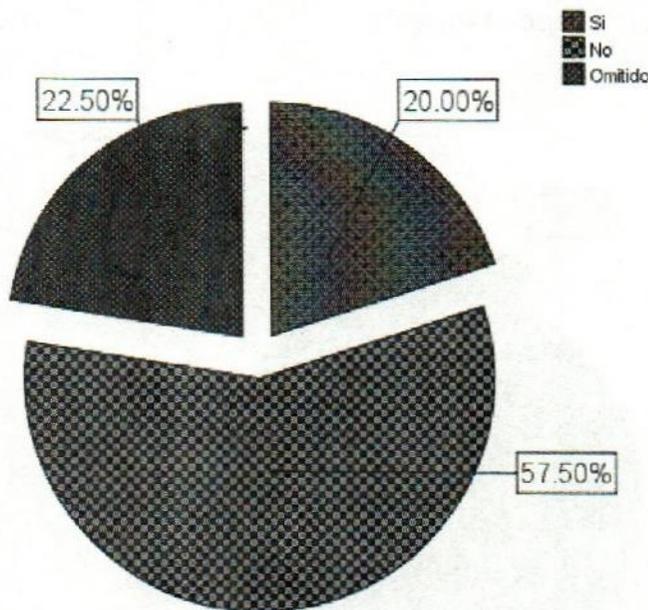
**Características: Tipo de proceso**



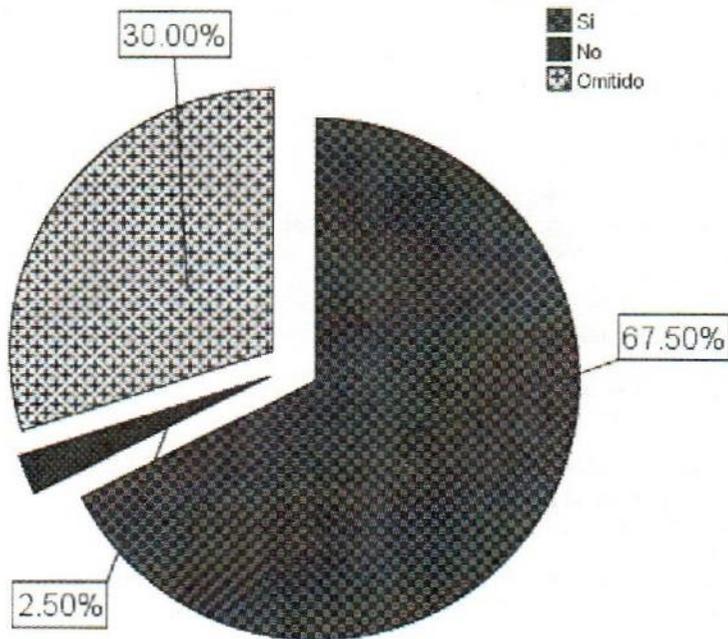
42. ¿Cuál es su proceso principal?

- Atención al productor agrícola
- Atención, venta y Cliente
- Capacitarlos en lo que hacen, experiencias
- Compra
- Comprar, vender y distribuir
- Comunicación con los clientes
- Con la programación de cursos de sector, los inscribimos
- Contamos con diferentes áreas y cada una tiene sus procesos
- El desarrollo y resultado en sus actividades
- Identificación de proveedores
- Inscribir al personal de acuerdo a su perfil y observar que sean aplicados en sus áreas
- Llamada, Servicio a domicilio y Reparación
- Manual de procedimientos
- Mejor precio, estar a la moda, labor de venta, promociones
- Prestar servicios a micro, pequeñas y medianas empresas
- Proceso de examen
- Realizar pedidos, recepción de mercancía, costeo y registro al programa venta y acomodar la mercancía
- Recepción de combustible, venta al público
- Servicio a que nos dedicamos enfocado al liderazgo, productos
- Venta de equipos y renta
- Venta de Hamburguesa (Demostración, Orden (Saludo) características del producto
- Ventas

43. ¿Presentan algún problema?

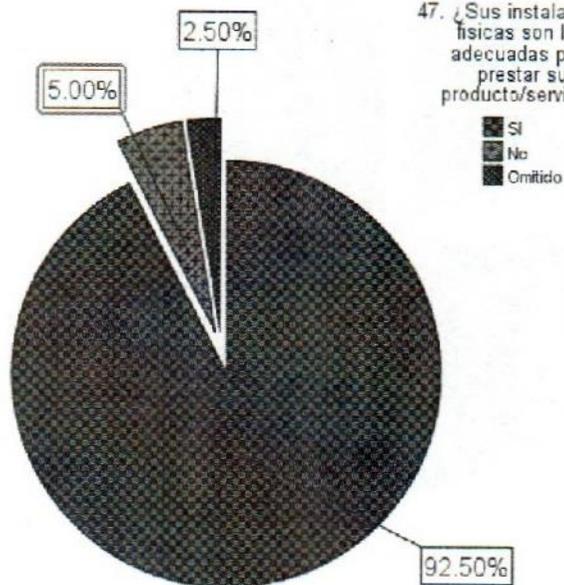


44. ¿Considera que puede mejorarlos?

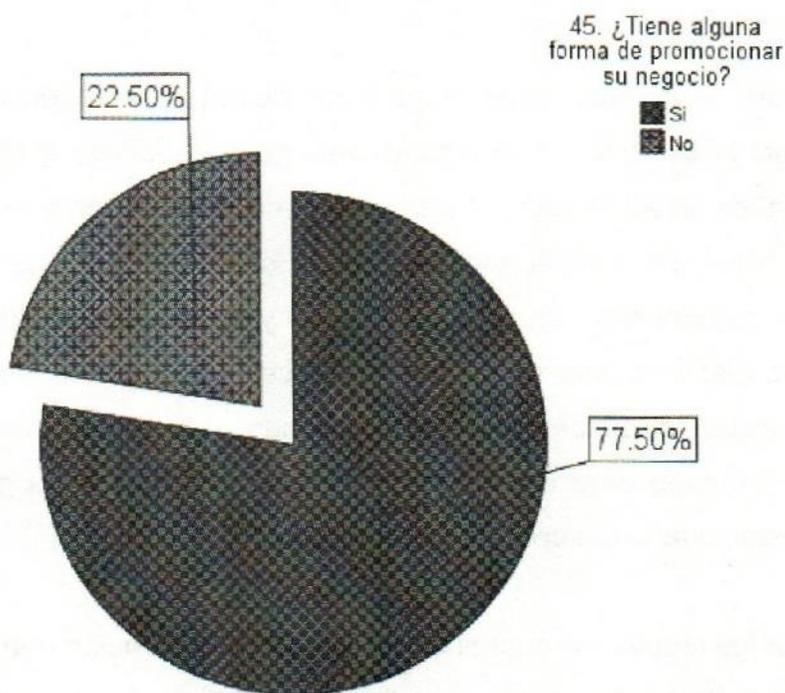


**Característica: Almacenamiento**

47. ¿Sus instalaciones físicas son las adecuadas para prestar su producto/servicio?



**Característica: Venta**



**46. ¿En qué consiste? Enuncie los medios:**

Anuncio en revistas, periódicos y Radio  
 Directo, vía internet, periódicos y eventos  
 Folletería, Sección Amarilla, Periódicos,  
 Calendarios  
 Folletos e internet  
 Internet  
 Internet, Radio, Visita a domicilio  
 Internet, sección amarilla  
 Manejo de proyectos  
 Medios escritos  
 No tiene  
 No utilizo ninguno  
 Open House, radio, periódico, volantes,  
 eventos  
 Páginas web, anuncios directorios, revistas  
 Pantallas, radio, tv y periódicos  
 Periódico, Teléfono  
 Perifoneo (pueblos), Radios en algunas  
 estaciones y Televisión  
 Periódico el Orbe permanente, las tres FM  
 ocasional

Periódico, revistas, Livin Magazine, portal de internet  
 Periódicos y Radio  
 Prensa escrita, Sección amarilla  
 Prensa, radio, lonas, anuncio e internet  
 Radio  
 Radio y publicidad impresa  
 Radio, página de internet, calendarios y sección amarilla  
 Radio, Periódico, Peritoneo  
 Radio, periódico, revistas, directorio turístico, pantalla publicitaria y web  
 Radio, Periódicos, web  
 Radio, revistas, periódicos, folletos  
 Revistas y Televisión  
 Sección amarilla e internet  
 Sección amarilla, Revista social y pagina web  
 Televisión, Radio y Revistas especializadas a nivel nacional  
 Televisión, radio, periódicos e internet

Las de mayor uso son la radio y los medios impresos pero se obtuvo que 9 que representan 22.5% de los sujetos encuestados no utilizan ningún medio de promoción como ya fue indicado en la gráfica anterior.

### 4.3 Tablas de contingencia.

#### Relaciones entre variables.

Se pudo encontrar que como característica del grupo de empresarios encuestados se encuentran en un 17.5% entre cero y siete años de antigüedad; el 35% entre ocho y diecinueve años; el 20 % entre veinte y treinta y nueve años y el restante arriba de los 40 años de antigüedad. Se pudo observar que, de manera acumulativa, el 55% se encuentra entre ocho y treinta y nueve años, es decir, son empresas con cierta madures pero en las que se siguen presentando los mismos problemas sintomáticos que las empresas jóvenes, es decir, manifiestan permanencia en el mercado pero los resultados indican que no se ha generado conocimiento organizacional que supere su resistencia al cambio.

Con lo relacionado a los resultados cuantitativos, cabe hacer mención que una vez que se analizaron los ítems de manera individual, se procedió a hacer uso de tablas de contingencia, ya que éstas pueden organizar datos de dos variables para analizar la información con cruces de dos ítems. (Webster, 2001).

En este caso las relaciones ponderadas fueron:

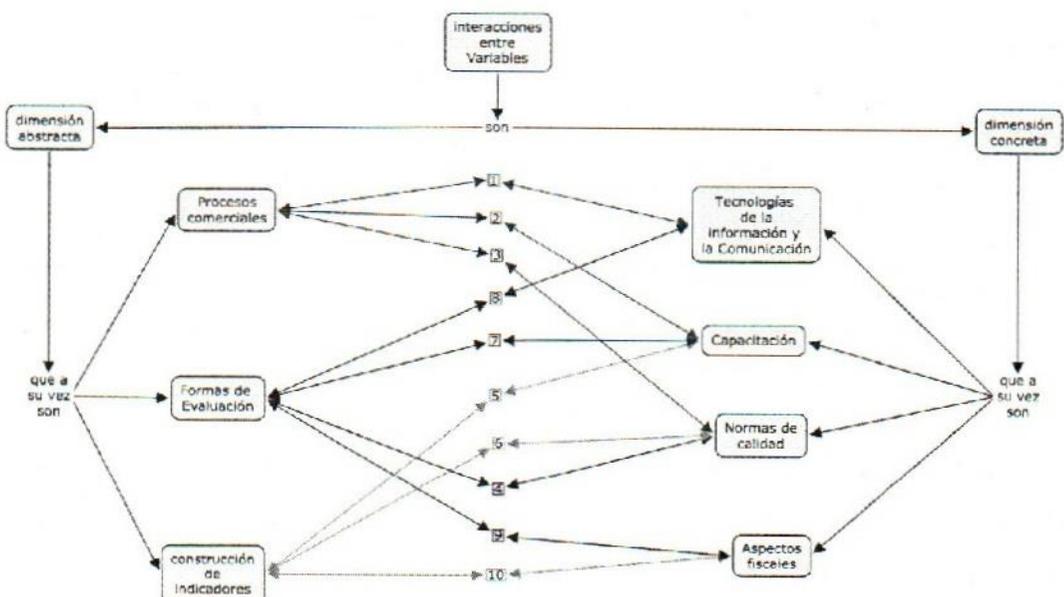


Tabla de contingencia No. 1

		26. ¿Conoce su Competencia?		Total
		Si	No	
12. ¿Cuántos cursos de capacitación se tuvieron en el último año?	0	9	2	11
		22.5%	5.0%	27.5%
	1	9	0	9
		22.5%	.0%	22.5%
	2	5	0	5
		12.5%	.0%	12.5%
	3	3	0	3
		7.5%	.0%	7.5%
	4	2	0	2
		5.0%	.0%	5.0%
	5	1	0	1
		2.5%	.0%	2.5%
	7	1	0	1
		2.5%	.0%	2.5%
	8	2	0	2
		5.0%	.0%	5.0%
10	2	0	2	
	5.0%	.0%	5.0%	
12	2	0	2	
	5.0%	.0%	5.0%	
14	1	0	1	
	2.5%	.0%	2.5%	
48	1	0	1	
	2.5%	.0%	2.5%	
Total		38	2	40
		95.0%	5.0%	100.0%

Fuente: SPSS

El 50% opinó haber proporcionado más de 2 cursos de capacitación al año, pero no se observó evidencia de su beneficio, la mayoría opinó que conoce a su competencia.

Tabla de contingencia No. 2

		3. ¿Piensa que las TIC le pueden ayudar en su empresa?			Total
		Si	No	Omitido	
1. ¿Piensa que las TIC tiene un uso específico en su empresa?	Si	36	0	0	36
		90.0%	0%	.0%	90.0%
	No	1	0	0	1
		2.5%	0%	.0%	2.5%
	Omitido	0	0	3	3
		.0%	0%	7.5%	7.5%
Total		37	0	3	40
		92.5%	0%	7.5%	100.0%

Fuente: SPSS

Hay una marcada tendencia al uso de la tecnología así como la intención de ocuparla en la empresa pero no se observó evidencia de manejo de ella en procesos.

Tabla de contingencia No. 3

		24. ¿Cree que le falta asesoría en el rubro fiscal?			Total
		Si	No	Omitido	
23. ¿Conoce sus derechos y obligaciones ante las autoridades fiscales?	Si	15	19	3	37
		38.5%	48.7%	7.7%	94.9%
	No	1	1	0	2
		2.6%	2.6%	.0%	5.1%
Total		16	20	3	39
		41.0%	51.3%	7.7%	100.0%

Fuente: SPSS

Los resultados muestran una conciencia de la obligación fiscal pero un poco más del 50% considera no necesitar asesoría en ese rubro, descargado dicha responsabilidad en el Contador Público.

Tabla de contingencia No. 4

		11. ¿Considera que reúne los requisitos para dar un producto de calidad a sus clientes?		Total
		Si	No	Si
10. ¿Cuenta con algún mecanismo para evaluar este concepto?	Si	22	1	23
		55.0%	2.5%	57.5%
	No	14	0	14
		35.0%	.0%	35.0%
Omitido	3	0	3	
	7.5%	.0%	7.5%	
Total		39	1	40
		97.5%	2.5%	100.0%

Fuente: SPSS

Esta relación nos indica la necesidad de mecanismos de evaluación que permitan dar soporte a la calidad de los productos o servicios en las Microempresas.

**43. ¿Presenta algún problema en sus procesos?**

Recuento		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	8	20.0	20.0	20.0
	No	23	57.5	57.5	77.5
	Omitido	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: SPSS

Relacionando estos datos con la tabla No. 4 se observa la presencia de escepticismo por parte de los sujetos de estudio y que aún cuando se considera contar con productos de calidad el 42.5% refleja tener algún tipo de problema.

Ahora bien, estableciendo una interacción entre las dimensiones abstractas y las dimensiones concretas como se muestra en el anexo No. 14 se eligieron ítems que reflejaran el status de la variable y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla de contingencia No. 5

		1. ¿Piensa que las TIC tiene un uso específico en su empresa?			Total
		Si	No	Omitido	
41. ¿Identifica sus principales procesos?	Si	28	1	0	29
		70.0%	2.5%	.0%	72.5%
	No	1	0	1	2
		2.5%	.0%	2.5%	5.0%
	Omitido	7	0	2	9
		17.5%	.0%	5.0%	22.5%
Total		36	1	3	40
		90.0%	2.5%	7.5%	100.0%

Esta asociación permite vislumbrar el uso de tecnologías en los procesos interpretando un avance al 70% en la situación ideal.

Tabla de contingencia No. 6

		19. ¿Reciben capacitación en relación a estas competencias?			Total
		Si	No	Omitido	
41. ¿Identifica sus principales procesos?	Si	19	9	1	29
		47.5%	22.5%	2.5%	72.5%
	No	1	0	1	2
		2.5%	.0%	2.5%	5.0%
	Omitido	6	3	0	9
		15.0%	7.5%	.0%	22.5%
Total		26	12	2	40
		65.0%	30.0%	5.0%	100.0%

Este cruce muestra que un 47.5% recibe capacitación en los procesos principales identificados, observándose un área de oportunidad.

Tabla de contingencia No. 7

		10. ¿Cuenta con algún mecanismo para evaluar este concepto?			Total
		Si	No	Omitido	
41. ¿Identifica sus principales procesos?	Si	19	10	0	29
		47.5 %	25.0 %	.0%	72.5%
	No	1	0	1	2
		2.5%	.0%	2.5%	5.0%
Omitido	3	4	2	9	
	7.5%	10.0 %	5.0%	22.5%	
Total		23	14	3	40
		57.5 %	35.0 %	7.5%	100.0 %

Al revisar la combinación ideal encontramos que el 47.5% Si conoce sus principales procesos y que además cuenta con mecanismos para evaluar el concepto de la calidad, encontrándose otra área de oportunidad.

Tabla de contingencia No. 8

		10. ¿Cuenta con algún mecanismo para evaluar este concepto?			Total
		Si	No	Omitido	
11. ¿Considera que reúne los requisitos para dar un producto de calidad a sus clientes?	Si	22	14	3	39
		55.0 %	35.0 %	7.5%	97.5 %
	No	1	0	0	1
		2.5%	.0%	.0%	2.5%
Total		23	14	3	40
		57.5 %	35.0 %	7.5%	100.0 %

El 55% en la combinación ideal muestra que existen aspectos de calidad a atender.

Tabla de contingencia No. 9

		15. ¿Cómo considera la capacitación?		Total
		Gasto	Inversión	
43 ¿Presentan algún problema en sus procesos?	Si	1	7	8
		2.5%	17.5%	20.0%
	No	0	23	23
		.0%	57.5%	57.5%
	Omitido	0	9	9
		.0%	22.5%	22.5%
Total		1	39	40
		2.5%	97.5%	100.0%

En el caso de esta interacción el ideal es que no presenten problema y que consideren a la capacitación como una inversión obteniéndose un 57.5% en este rubro, aún cuando el 17.5% que también la considera como una inversión si presentan problemas en sus procesos.

Tabla de contingencia No. 10

		19. ¿Reciben capacitación en relación a estas competencias?			Total
		Si	No	Omitido	
43 ¿Presentan algún problema en sus procesos?	Si	5	3	0	8
		12.5%	7.5%	.0%	20.0%
	No	18	5	0	23
		45.0%	12.5%	.0%	57.5%
	Omitido	3	4	2	9
		7.5%	10.0%	5.0%	22.5%
Total		26	12	2	40
		65.0%	30.0%	5.0%	100.0%

Se encontró importante resaltan también en la interacción No. 5 que respecto si reciben capacitación en competencias y no hay la presencia de problemas que sería la combinación ideal, ésta muestra un 45% lo que refleja un una necesidad del 55%.

Tabla de contingencia No. 11

		10. ¿Cuenta con algún mecanismo para evaluar este concepto?			Total
		Si	No	Omitido	
11. ¿Considera que reúne los requisitos para dar un producto de calidad a sus clientes?	Si	22 55.0%	14 35.0%	3 7.5%	39 97.5%
	No	1 2.5%	0 .0%	0 .0%	1 2.5%
Total		23 57.5%	14 35.0%	3 7.5%	40 100.0%

En este caso el ideal está reflejado por reunir los requisitos de calidad y contar con mecanismos de evaluación obteniéndose el 55% en este aspecto, lo que, de igual forma vislumbra un área de oportunidad.

Tabla de contingencia No. 12

		10. ¿Cuenta con algún mecanismo para evaluar el concepto de calidad?			Total
		Si	No	Omitido	
15. ¿Cómo considera la capacitación?	Gasto	1 2.5%	0 .0%	0 .0%	1 2.5%
	Inversión	22 55.0%	14 35.0%	3 7.5%	39 97.5%
Total		23 57.5%	14 35.0%	3 7.5%	40 100.0%

En la zona ideal de esta interacción se localiza el 55% pues aún cuando se considera a la capacitación como una inversión un porcentaje bajo ha implementado mecanismos para evaluar la calidad.

Tabla de contingencia No. 13

		3. ¿Piensa que las TIC le pueden ayudar en su empresa?			Total
		Si	No	Omitido	
43 ¿Presentan algún problema?	Si	8	0	0	8
		20.0%	0%	.0%	20.0%
	No	21	0	2	23
		52.5%	0%	5.0%	57.5%
	Omitido	8	0	1	9
		20.0%	0%	2.5%	22.5%
Total		37	0	3	40
		92.5%	0%	7.5%	100.0%

La zona ideal muestra el 52.5% enfatizando un área de oportunidad para el área de sistemas computacionales.

Tabla de contingencia No. 14

		22. ¿Conoce las últimas reformas fiscales?			Total
		Si	No	Omitido	
43 ¿Presentan algún problema?	Si	3	5	0	8
		7.5%	12.5%	.0%	20.0%
	No	16	7	0	23
		40.0%	17.5%	.0%	57.5%
	Omitido	4	4	1	9
		10.0%	10.0%	2.5%	22.5%
Total		23	16	1	40
		57.5%	40.0%	2.5%	100.0%

Esta combinación ideal presenta aspectos un poco críticos pues solamente el 40% se encuentra registrado en este rubro.

Tabla de contingencia No. 15

		24. ¿Cree que le falta asesoría en el rubro fiscal?			Total
		Si	No	Omitido	
33. ¿Sabe cómo llevar a cabo una	Si	12	17	1	30
		30.8%	43.6%	2.6%	76.9%

Planeación?	No	2	1	1	4
		5.1%	2.6%	2.6%	10.3%
	Omitido	2	2	1	5
		5.1%	5.1%	2.6%	12.8%
Total		16	20	3	39
		41.0%	51.3%	7.7%	100.0%

En esta interacción también se denota un área de oportunidad que venga a solventar el aspecto fiscal con una buena planeación.

Tabla de contingencia No. 16

		18. ¿Considera que sus empleados cuentan con esas competencias?			Total
		Si	No	Omitido	
19. ¿Reciben capacitación en relación a estas competencias?	Si	24	2	0	26
		60.0%	5.0%	.0%	65.0%
	No	6	5	1	12
		15.0%	12.5%	2.5%	30.0%
	Omitido	0	0	2	2
		.0%	.0%	5.0%	5.0%
Total		30	7	3	40
		75.0%	17.5%	7.5%	100.0%

Se observa que el ideal se encuentra a un 60% abriendo la posibilidad de atención al importante de la capacitación.

Tabla de contingencia No. 17

		40. ¿Tiene una descripción de puestos?			Total
		Si	No	Omitido	
43. ¿Presentan algún problema en sus procesos?	Si	2	5	1	8
		5.0%	12.5%	2.5%	20.0%
	No	17	6	0	23
		42.5%	15.0%	.0%	57.5%
	Omitido	5	4	0	9
		12.5%	10.0%	.0%	22.5%
Total		24	15	1	40
		60.0%	37.5%	2.5%	100.0%

Se observa la necesidad de la implementación de estrategias de organización.

Tabla de contingencia No. 18

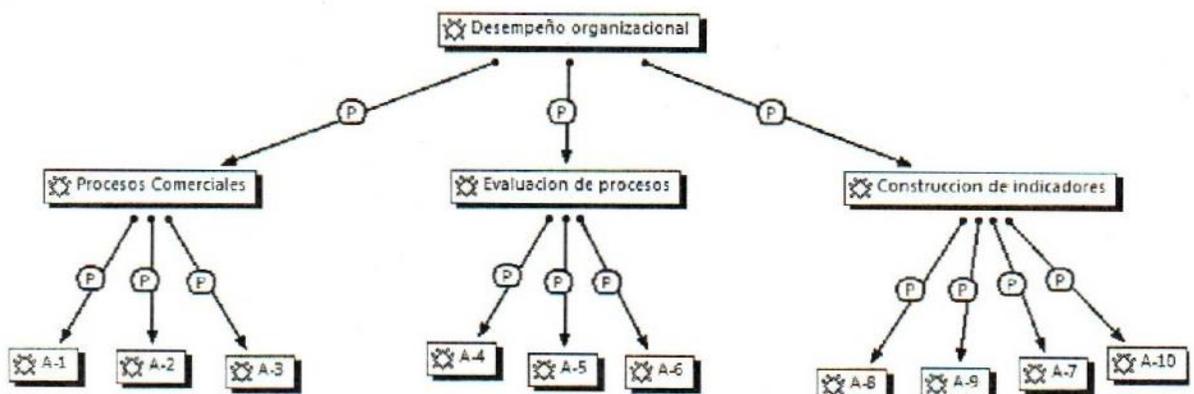
		35. ¿Conoce las fortalezas y debilidades de su negocio?		Total
		Si	No	
43. ¿Presentan algún problema en sus procesos?	Si	8 20.0%	0 .0%	8 20.0%
	No	21 52.5%	2 5.0%	23 57.5%
	Omitido	8 20.0%	1 2.5%	9 22.5%
Total		37 92.5%	3 7.5%	40 100.0%

Se visualiza un área de oportunidad para el desarrollo de estrategias de organización.

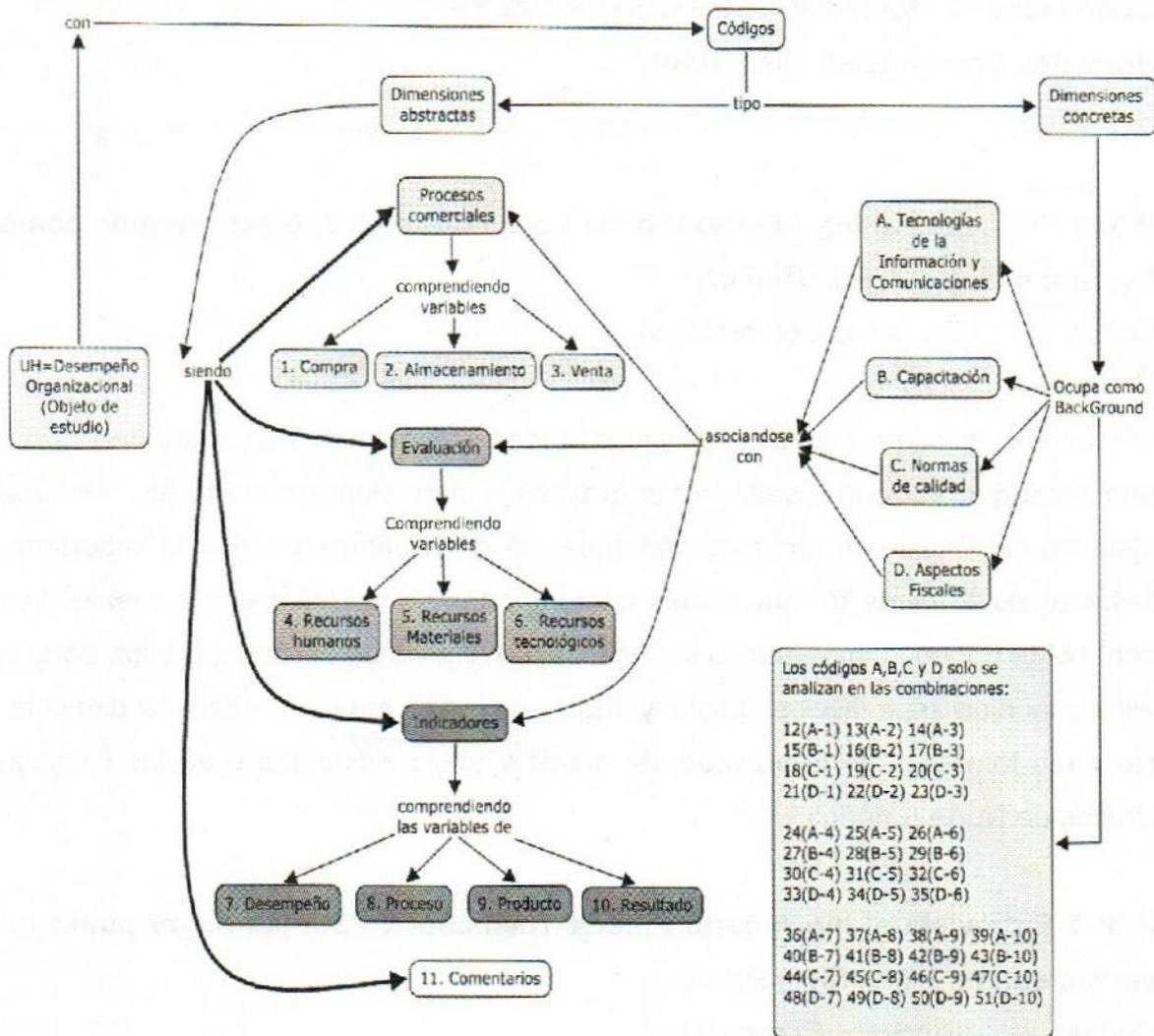
#### 4.4 Fase III Contraste de uso de las dimensiones de estudio

##### Relaciones de códigos del análisis de textos

Como resultado del análisis con el Atlas Ti se analizó la información de acuerdo con la estructura:



Y se identificaron los siguientes códigos:



Lo cual permitió generar los siguientes informes en torno a las variables de estudio.

**13 quotation(s) for code PROCESOS COMERCIALES and derived sub codes**

HU: Análisis de Tesis

File: [C:\Users\PROMEPA\Desktop\Revision con Dr Moguel 27Ago2012\Transcripcion...\Análisis de Tesis.hpr6]

Edited by: Super

Date/Time: 2012-11-14 19:52:39

---

**Code hierarchy for PROCESOS COMERCIALES:****Procesos Comerciales <is> Root**

---

**P 3: 1 Entrevista al Ing Alberto Pineda Tuells.docx - 3:3 [efectivamente como logramos di..] (14:14) (Super)**

Codes: [Procesos Comerciales]

No memos

Efectivamente como logramos dilucidar tenemos dos líneas concretas de acción: una tiene que ver con diseño, artes graficas e impresión y obviamente nuestros insumos en el caso de recursos materiales, la mayor parte, el 90% es importado, lo hacemos a través de mayoristas o lo importamos nosotros directamente. Los centros de donde lo importamos son: china con el nivel de calidad superior, porque ellos manejan tres niveles: úsalo y tíralo, un nivel medio de alto rendimiento. Nosotros tomamos de la proveeduría medio y alto rendimiento o de los Estados Unidos de Norte América.

**P 3: 1 Entrevista al Ing Alberto Pineda Tuells.docx - 3:5 [Mi mejor punto de ventas son m..] (40:40) (Super)**

Codes: [Procesos Comerciales]

No memos

Mi mejor punto de ventas son mis clientes. A nosotros nos encanta tenerlos bien y más nos gusta cuando regresan. La integradora nació así; tú sabes que nosotros lo sureños los tapachultecos somos muy buenos para la pachanga, nos encanta y la verdad somos muy buenos anfitriones tratamos muy bien al visitante, pero a la hora de juntarnos a trabajar cada quien jala por su lado, pues así somos,

**P 4: 2 Entrevista al CP Miguel Chiu Ramos.docx - 4:3 [Principalmente son compra en v..] (17:17) (Super)**

Codes: [Procesos Comerciales]

No memos

Principalmente son compra en volúmenes fuera de la ciudad, las cosas más pequeñas o de pocos movimientos se realizan en el mercado a veces con otros distribuidores que compran mas volumen y en algunos casos pues son de la zona, forzosamente tenemos que comprar algunos agregados como son arena, grabas, ladrillo, piedra pero principalmente la mayoría la compramos fuera de la ciudad, en el caso de cemento, varillas, aceros y ferreteri

**P 5: 10 Entrevista al Lic Carlos Humberto Cossio Escobar.docx - 5:3 [Bueno nosotros tenemos un pres..] (13:13) (Super)**

Codes: [Procesos Comerciales]

No memos

Bueno nosotros tenemos un presupuesto mensual de materia prima y tenemos todo un programa en el que ya la empresa que nos surte en este caso es la harinera Minsa que ya se encuentra en Arriaga ellos ya tienen una logística ya establecida cada semana me están surtiendo la cantidad de harina que yo requiero ya hay un programa preestablecido, hay un convenio con ellos que incluye descuentos y pronto pago, etc

**P 6: 11 Entrevista al CP Victor Pimentel Glz.docx - 6:3 [Pues propiamente suministros n..] (13:13) (Super)**

Codes: [Procesos Comerciales]

No memos

Pues propiamente suministros no lo hay, sino que simplemente tenemos que atraer a las personas que requieren de nuestros servicios de préstamo para que ellos hagan uso de nuestras empresas y les proponemos el servicio, esa es la realidad de la situación nosotros estamos sobre bienes es un contrato de mutuo

con un interés desde luego un interés que si bien es alto también es muy alto por el riesgo que se corre sobre todo por la materia que se maneja es el oro , el oro está muy percibido necesita tener mucha vigilancia seguridad , nuestros sistemas de las casas son más sofisticados que los propios de los bancos así que cada una de las sucursales en realidad es como un pequeño banquito

**P 8: 3 Entrevista al CP Rafael Cabrera Gallardo.docx - 8:3 [Cuando el material lo puedo en..] (13:13) (Super)**

Codes: [Procesos Comerciales]

No memos

Cuando el material lo puedo encontrar acá. Aquí prácticamente no hay mucha tela de donde cortar, no hay muchos lugares donde se pueda encontrar tal vez 1 o 2 y hasta eso limitado lo que se puede encontrar, cuando se tiene oportunidad o es algo muy específico se recurre a lo que es la ciudad de México, tengo proveedores específicos que me pueden dar a mí lo que yo necesito. Cuando hay un producto del cual tengo varios proveedores yo veo que me ofrece cada uno de ellos, puede ser la calidad, precio, tiempo de entrega, dependiendo de lo que el cliente me especifique en ese momento se elige al proveedor.

**P 9: 4 Entrevista al Mtro. Guillermo Menses Curlin.docx - 9:3 [Nosotros tenemos un giro que l..] (13:13) (Super)**

Codes: [Procesos Comerciales]

No memos

Nosotros tenemos un giro que le llamamos de venta de material eléctrico a proyectos generalmente son proveedores especializados dentro del ramo eléctrico hay todavía otro nivel para los productos que no son tan comerciales y si hay que investigar acerca de los proveedores que generalmente están junto donde las empresas que los producen.

**P10: 5 Entrevista al Sr. Salvador Cordova Reynoso.docx - 10:3 [Por supuesto que esto de artic..] (13:13) (Super)**

Codes: [Procesos Comerciales]

No memos

Por supuesto que esto de artículos de limpieza cuesta un poco ya a estas alturas ya para nosotros se nos facilita bastante hemos trabajado con ellos ya por muchos años y el contacto con ellos ya es más confiable, me refiero a sus productos y si puedo traer directamente de la fabrica que bueno n

**P11: 6 Entrevista al Sr. Bernd Walter Peters Straub.docx - 11:4 [La compra de productos se va h..] (13:13) (Super)**

Codes: [Procesos Comerciales]

No memos

La compra de productos se va haciendo un catálogos a través de los años, tomando en cuenta la calidad de los insumos, que uno va requerir y va uno seleccionando a los proveedores más serios que tengan los productos de mejor calidad, siguiendo con la misma premisa nos apoyamos con los clientes que nos compran a nosotros, tenemos clientes que nos compran desde hace 82 años de forma continua, entonces tenemos un proveedor que está comprometido con nosotros y tratamos de tener una proveeduría que sea local, a veces no es lo ideal, pero se han ido desarrollando alianzas que han funcionado muy bien, tales como creativo., poco a poco se va haciendo la cadena productiva poco a poco.

**P12: 7 Entrevista al Ing Ernesto Navarro D'amiano.docx - 12:3 [yo tengo a una persona de dedi..] (13:13) (Super)**

Codes: [Procesos Comerciales]

No memos

yo tengo a una persona de dedicada exclusivamente a eso que es la Srita. Roció, ella se dedica exclusivamente al trato con proveedores porque de ahí depende nuestro margen de utilidad, entonces ella a lo que se encarga es tanto el área de ventas como el área de servicio que es las dos áreas que manejo en la empresa vía correo electrónico manda sus solicitudes ya ellos tienen la obligación de mandar, o sea ella no va andar investigando que es sino simplemente ella le dicen yo necesito este numero de parte de esta marca

**P13: 8 Entrevista al CP Alfredo Avila Garcia.docx - 13:3 [Se lleva un stock de máximos y..] (13:13) (Super)**

Codes: [Procesos Comerciales]

No memos

Se lleva un stock de máximos y mínimos donde de acuerdo a la demanda se va reabasteciendo el negocio, normalmente lo hacen todos los mayoristas de la localidad y el producto que mas rota es el abarrote.

**P14: 9 Entrevista al Mtro Jesus García Gutierrez.docx - 14:3 [Actualmente tengo un sistema d..] (13:13) (Super)**

Codes: [Procesos Comerciales]

No memos

Actualmente tengo un sistema de manejar mi punto de reorden, entonces anteriormente cuando la tecnología no existía, teníamos que dedicarle 4 o 5 horas en atender al proveedor o al agente de venta, y actualmente con la tecnología que tenemos en el momento en que yo requiero el producto en ese momento se hace la orden de compra y se envía directamente al proveedor a través de internet

---

**13 quotation(s) for code EVALUACION DE PROCESOS and derived sub codes**

---

HU: Analisis de Tesis

File: [C:\Users\PROMEP\Desktop\Revision con Dr Moguel  
27Ago2012\Transcripcion...\Analisis de Tesis.hpr6]

Edited by: Super

Date/Time: 2012-11-14 19:51:25

---

**Code hierarchy for EVALUACION DE PROCESOS:****Evaluación de procesos <is> Root**

---

**P 3: 1 Entrevista al Ing Alberto Pineda Tuells.docx - 3:4 [En cuanto a la calidad, por lo..] (16:16) (Super)**

Codes: [Evaluación de procesos]

No memos

En cuanto a la calidad, por lo delicado de los procesos, hay varias marcas de aquí en la región que son diseños de nosotros. Tienen que ser de muy alta de calidad, si hemos tenido algunos problemas, pero mínimos, en el caso de proveedores yo te diré de qué de una base de 50 proveedores, alrededor de unos 3 o 4 nos quedaron mal

**P 3: 1 Entrevista al Ing Alberto Pineda Tuells.docx - 3:7 [Va de la mano la capacitación ..] (71:71) (Super)**

Codes: [Evaluacion de procesos]

No memos

Va de la mano la capacitación es un ejercicio permanente porque estamos trabajando con y para seres vivos, seres humanos que piensa y si este mercado

es cada día más exigente, quiere alta calidad y bajo precio, ya no quiere parar quiere barato y bueno.

**P 4: 2 Entrevista al CP Miguel Chiu Ramos.docx - 4:5 [A veces es personal, cuando un..] (104:104) (Super)**

Codes: [Evaluacion de procesos]

No memos

A veces es personal, cuando uno va a contactar a un cliente, que se presenta, que llega a la visita, y que sale uno al pasillo le pregunta uno si está bien atendido, que es lo que desea o si está bien, es esa una de las maneras de poderlas corroborar. Y la otra que en cuanto si las existencias sean entregadas en tiempo y forma, entre las cantidades y calidades que pidió el cliente, es el mismo el cliente el que te lo pide

**P 5: 10 Entrevista al Lic Carlos Humberto Cossio Escobar.docx - 5:4 [Lo más importante es el volume..] (112:112) (Super)**

Codes: [Evaluacion de procesos]

No memos

Lo más importante es el volumen de venta, si el cliente ya está dejando de llegar es que el cliente ya no está conforme con nosotros, una de las razones principales que nosotros no descuidamos es que las ventas no disminuyan, si las ventas disminuyen quieren decir que el cliente está molesto con ese producto, hace algunos días estuve en una plática en con un personal de MINSA precisamente que vino a platicar de nosotros de las expectativas, porque también ya estamos viendo a futuro no solamente la tortilla como industria sino que también ya algunos subproductos a partir de la tortilla ya estamos trabajando en eso,

**P 6: 11 Entrevista al CP Victor Pimentel Glz.docx - 6:4 [Hacemos muchas encuestas, a pi..] (116:116) (Super)**

Codes: [Evaluacion de procesos]

No memos

Hacemos muchas encuestas, a pie, en la calle, en la competencia, entonces sacamos encuestas para saber lo que es lo que está pasando, para modificar las situaciones, si no preguntas, como vas a saber, así es que la encuesta es fabulosa para enterarnos de muchas cosas.

**P 7: 12 Entrevista al Lic Eduardo Pineda Arenas.docx - 7:3 [Por lo que platicábamos hace r..] (73:73) (Super)**

Codes: [Evaluacion de procesos]

No memos

Por lo que platicábamos hace rato. Ya entrando a las grandes ligas los clientes nos querrán exigir las ISO's famosas, mientras tanto nosotros estamos desarrollando nuestras propias normas en manos de este director de producción cubano, donde tiene que vigilarse la calidad de levadura, la calidad de la melaza, la calidad de todo, que debe de estar dentro de las normas establecidas en el país y al país que deba ir, que pueden ser normas diferentes, pero que al final de cuentas hay que cumplirlas, entonces si estamos en camino y entrando ya a ese proceso que antes, francamente no se hacia, no era necesario ni por el marco jurídico que existía ni por el mercado que se cubría pero si ya estamos yendo ahorita fuera del Estado o fuera del país, las reglas del juego son otras, si quieres estar en el mercado, tienes que estar de acuerdo a las normas y que bueno porque es como se va uno superando y ahí en el camino se van quedando varios, los que logremos sobrevivir pues tendremos más posibilidades.

**P 8: 3 Entrevista al CP Rafael Cabrera Gallardo.docx - 8:4 [Yo le digo, se lo enseño y le ..] (100:100) (Super)**

Codes: [Evaluacion de procesos]

No memos

Yo le digo, se lo enseño y le digo chéquelo como lo ve, te puedo decir que la mayor parte de los clientes ven el producto y les gusta, por lo mismo que no habían tenido un producto similar en sus manos ellos no le van a encontrar en ese momento ningún defecto, aunque haya algo en particular te distes cuenta hay una pequeña falla el cliente por lo mismo de que no es su área no lo detecta para él está bien, pero se sabe que hay algo en el momento dado si se cubrió el proceso pero lo que decimos, esto es evolutivo, entonces tú dices, bueno ¿cómo voy a evitar tal cosa? Ahora vamos a hacer este movimiento para que no tengamos ese detallito

**P 9: 4 Entrevista al Mtro. Guillermo Menses Curlin.docx - 9:4 [Cuando para un proyecto, cuand..] (102:102) (Super)**

Codes: [Evaluacion de procesos]

No memos

Cuando para un proyecto, cuando se realiza el proyecto generalmente son especificaciones técnicas específicas y entonces los productos se solicitan de acuerdo a las especificaciones del cliente

**P10: 5 Entrevista al Sr. Salvador Cordova Reynoso.docx - 10:4 [Como decía pocas veces me regr..] (82:82) (Super)**

Codes: [Evaluacion de procesos]

No memos

Como decía pocas veces me regresan un producto, pues estos vienen directamente de fábrica y pues eso ya es garantía para el cliente

**P11: 6 Entrevista al Sr. Bernd Walter Peters Straub.docx - 11:5 [Debemos de satisfacer en tres ..] (93:93) (Super)**

Codes: [Evaluacion de procesos]

No memos

Debemos de satisfacer en tres días la demanda del cliente, pedimos 5 cuando nosotros tomamos el compromiso pero normalmente internamente estamos muy al pendiente de que en tres días el pedido salga, entonces a menos que sea catalogado un pedido especial

**P12: 7 Entrevista al Ing Ernesto Navarro D'amiano.docx - 12:5 [Mira, ahí también le hemos fal..] (101:101) (Super)**

Codes: [Evaluacion de procesos]

No memos

Mira, ahí también le hemos fallado un poquito en qué sentido tenemos una encuesta de satisfacción del cliente sobre todo para el área de servicio, y le falta un poco, te digo porque son unas de las cosas que reviso con él y no la aplican siempre hay a veces que organizacionalmente ahí me falla y él obviamente no la tienen que aplicar la tienen que aplicar la recepcionista del servicio que es la que recibe el equipo y la que entrega

**P13: 8 Entrevista al CP Alfredo Avila Garcia.docx - 13:4 [Realizamos encuestas de manera..] (99:99) (Super)**

Codes: [Evaluacion de procesos]

No memos

Realizamos encuestas de manera normal cada 20 días pongo a una persona a la entrada del negocio con un pequeño cuestionario donde se manifiesta el servicio, los productos que no tenemos, para que ellos nos vayan retroalimentando de lo

que quisieran dentro del negocio que nosotros manejamos. Aparte de que, tienen la instrucción las personas que lo atienden, de pregunta

**P14: 9 Entrevista al Mtro Jesus García Gutierrez.docx - 14:4 [mira, como son marcas de algun..] (92:92) (Super)**

Codes: [Evaluacion de procesos]

No memos

Mira, como son marcas de algunas manera manejo marcas lideres, pues la calidad del producto la manejan a nivel internacional, entonces , yo por ahí prácticamente lo único que hacemos es atender al cliente, oye yo quiero un a pagador Quinziño, a lo mejor yo tengo interés de vender otra marca porque tengo alianza a lo mejor y le digo mira yo tengo uno idéntico al Quinziño y me gustaría que lo pruebes, sobre todo a los electricistas para que vayan ellos y vean y ya te dicen que ellos no aunque sea más caro pero yo quiero Quinziño, entonces en ese sentido como nosotros vendemos marcas lideres pues la calidad del producto se da

---

**12 quotation(s) for code CONSTRUCCION DE INDICADORES and derived sub codes**

---

HU: Analisis de Tesis

File: [C:\Users\PROMEP\Desktop\Revision con Dr Moguel  
27Ago2012\Transcripcion...\Analisis de Tesis.hpr6]

Edited by: Super

Date/Time: 2012-11-14 19:42:14

---

**Code hierarchy for CONSTRUCCION DE INDICADORES:****Construcción de indicadores <is> Root**

---

**P 3: 1 Entrevista al Ing Alberto Pineda Tuells.docx - 3:6 [Son de las dos formas el indiv..] (83:83) (Super)**

Codes: [Construccion de indicadores]

No memos

Son de las dos formas el individual como te comentaba tenemos la unidad en promoción que es venta y estas las tenemos de menudeo y las que son institucionales porque atendemos empresas corporativas, te quiero dar la buena noticia que también nos piden diseños y en algunos casos instalaciones fuera de Tapachula,

**P 4: 2 Entrevista al CP Miguel Chiu Ramos.docx - 4:2 [Normalmente se hacen individua..] (92:92) (Super)**

Codes: [Construccion de indicadores]

No memos

Normalmente se hacen individuales a manera de ver rendimientos ya bien sea en el departamento de ventas, el número de personas que realizan volúmenes

importes en lo que se refiere a las otras aéreas que estén cumpliendo en oportunidad y que sepan desarrollarlo de forma adecuada porque a veces pues tiene alguno que pueda ver un problemita pero se hace de manera individual, en cuanto al colectivo como le digo la fase colectiva sabemos que incluso los jalamos platicamos con ellos, ellos mismos se protegen buscan la manera de salir adelante pero principalmente tenemos problemas con el personal operativo.

**P 5: 10 Entrevista al Lic Carlos Humberto Cossio Escobar.docx - 5:2 [Tenemos indicadores individual..] (105:105) (Super)**

Codes: [Construccion de indicadores]

No memos

Tenemos indicadores individuales indudablemente por cada unidad de negocio requerimos que siempre mantenga un volumen de venta y un determinado gasto que no se incremente porque entonces el equilibrio de lo que requiera la empresa se perdería entonces si llevamos un control de venta individual de cada negocios con sus gastos respectivos y en términos generales llevamos una contabilidad en la que ahí vemos cuanto mantenemos el inventario cuanto tenemos de efectivo , todo relacionado a los activos si los activos están

**P 6: 11 Entrevista al CP Victor Pimentel Glz.docx - 6:2 [Nuestras sucursales tienen esa..] (108:108) (Super)**

Codes: [Construccion de indicadores]

No memos

Nuestras sucursales tienen esas características, no requieren de mucho personal ,son dos personas en cada una, uno de ellos es el gerente de esa sucursal y el otro es un auxiliar de él, entonces como medimos el desempeño pues tratamos de encontrar una fórmula, podemos decir la cantidad de empeñada tal vez no, porque no depende directamente de ellos porque ellos están ahí encerrado, seria la cuestión de la publicidad que hicimos de todos los demás que lleguen ahí, ahora

lo que si se tendría que hacer y seria en cuestión de medir en ese sentido en cada uno de ellos el trato que les dan a las personas eso si se podría y estamos tratando de la mejor manera posible

**P 7: 12 Entrevista al Lic Eduardo Pineda Arenas.docx - 7:2 [Bueno yo creo que la microempr..] (81:81) (Super)**

Codes: [Construccion de indicadores]

No memos

Bueno yo creo que la microempresa, estamos llamando a aquella que trabaja para sí misma, por que trabajan con la familia o trabaja solamente el dueño con algún empleado. Yo creo que lo que existe, hoy proporcionalmente por la demografía que es diferente, de 28 años para acá los habitantes son muchos más, pero proporcionalmente hablando, creo que está muy deprimida muy desatendida por la desvinculación que hay, hay programas, hay incluso, una de las empresas que vamos a crear precisamente es para atender financieramente a las micros y yo considero que las grandes cadenas comerciales han tenido un altísimo porcentaje de ese desmerito del microempresario comercial

**P 8: 3 Entrevista al CP Rafael Cabrera Gallardo.docx - 8:2 [Mis indicadores más que nada s..] (85:85) (Super)**

Codes: [Construccion de indicadores]

No memos

Mis indicadores más que nada son mis ventas, algo que yo hago de todas las ordenes de trabajo, hago siempre una clasificación de qué tipo de servicio me están pidiendo y obviamente con los resultados yo puedo inferir muchas cosas

**P 9: 4 Entrevista al Mtro. Guillermo Menses Curlin.docx - 9:2 [Nosotros, son colectivos, pero..] (91:91) (Super)**

Codes: [Construccion de indicadores]

No memos

Nosotros, son colectivos, pero por ejemplo dentro de los colectivos, cada área lo estamos supervisando, colectivos quiere decir si logramos los objetivos que nosotros tenemos para un proyecto, es muy importante y la otra es que cada uno de los participantes en su área de influencia debe estar cumpliendo con ella

**P10: 5 Entrevista al Sr. Salvador Cordova Reynoso.docx - 10:2 [Grupales, tenemos los elemento..] (76:76) (Super)**

Codes: [Construcción de indicadores]

No memos

Grupales, tenemos los elementos y con ellos vemos de manera constante en si bajamos subimos en las ventas en los meses anteriores, para saber si vamos a acelerar el servicio o la venta, hay veces en que las ventas son bajas,

**P11: 6 Entrevista al Sr. Bernd Walter Peters Straub.docx - 11:2 [Tenemos muchos, nosotros somos..] (81:81) (Super)**

Codes: [Construcción de indicadores]

No memos

Tenemos muchos, nosotros somos una empresa bueno fuimos pioneros en la agricultura orgánica, bueno no fuimos los primero, pero tampoco los últimos en querer transformar y lo que hacemos y muchos procesos fueron hechos por nosotros, desarrollándose para medir la productividad, te puedo decir sin lugar a dudas, que sé cuando me dicen qué producción hay esta semana, sé si mi empresa esta semana va a ganar dinero o va a perder dinero en función de lo que va a producir

**P12: 7 Entrevista al Ing Ernesto Navarro D'amiano.docx - 12:2 [Los indicadores que utilizamos..] (93:93) (Super)**

Codes: [Construcción de indicadores]

No memos

Los indicadores que utilizamos son a nivel colectivo, porque al menos yo, como cabeza porque irme a meter a ver si un técnico está rindiendo, esta complicado, en ese sentido y es donde te comentaba yo, que mis mandos están fallando porque ese sería chamba de ellos, ellos tendrían que estar viendo rendimientos tiempos todo ese sentido y ellos pásámelo a mí si estamos fallando un poquito ahí aunque a nivel global si se está haciendo las evaluaciones porque si me preguntas a nivel global te voy hablar el rendimiento de un técnico yo el rendimiento lo mido por su facturación

**P13: 8 Entrevista al CP Alfredo Avila Garcia.docx - 13:2 [La información que manejo se d..] (91:91) (Super)**

Codes: [Construcción de indicadores]

No memos

La información que manejo se da al termino de cada uno de los meses donde vemos la rotación de los productos y los márgenes de utilidad que se obtienen, si estamos dentro de lo establecido, quiere decir que vamos caminando y que hasta ahorita considero que aún cuando hay épocas altas y bajas hemos mantenido las metas que fijamos de inicio.

**P14: 9 Entrevista al Mtro Jesus García Gutierrez.docx - 14:2 [Bueno dentro del manual de org..] (84:84) (Super)**

Codes: [Construcción de indicadores]

No memos

Bueno, dentro del manual de organización yo llevo un control estadístico del personal donde se está evaluando todos los días la cuestión que si no trae la camisa que se le da para que lleven, su asistencia, su cooperación, que tenga limpia su área de trabajo, con el compañero que se apoye una serie de factores que se califique mes con mes, se premia al mejor empleado o sea tiene una lana adicional que es calificado por los mismos compañeros o como por los que de alguna manera manejamos el control de estadísticas, entonces hasta ahí en relación a llevar un control sobre la venta

---

### **13 quotation(s) for code COMENTARIOS and derived sub codes**

---

HU: Analisis de Tesis

File: [C:\Users\PROMEPI\Desktop\Revision con Dr Moguel  
27Ago2012\Transcripcion...\Analisis de Tesis.hpr6]

Edited by: Super

Date/Time: 2012-11-14 20:16:24

---

#### **Code hierarchy for COMENTARIOS:**

**Comentarios <is> Root**

---

**P 3: 1 Entrevista al Ing Alberto Pineda Tuells.docx - 3:1 [este desarrollo tiene una apli..] (107:107) (Super)**

Codes: [Comentarios]

No memos

este desarrollo tiene una aplicación empresarial de inmediato, yo creo que la forma en que estructuraste este documento va a ser de mucha ayuda

**P 3: 1 Entrevista al Ing Alberto Pineda Tuells.docx - 3:2 [no puedes desarrollarte en est..] (107:107) (Super)**

Codes: [Comentarios]

No memos

no puedes desarrollarte en este siglo XXI en la segunda década en la que todavía se están redefiniendo las nuevas técnicas de administración

**P 4: 2 Entrevista al CP Miguel Chiu Ramos.docx - 4:1 [Hay puntos que me tocaste ahí ..] (118:118) (Super)**

Codes: [Comentarios]

No memos

Hay puntos que me tocaste ahí que me hacen pensar que debo hacer unos análisis para mejorar. Te pido haceme llegar la serie de preguntas que me hiciste para poder recordar qué hay puntos que puedo mejorar.

**P 5: 10 Entrevista al Lic Carlos Humberto Cossio Escobar.docx - 5:1 [Creo que es un magnífico traba..] (123:123) (Super)**

Codes: [Comentarios]

No memos

Creo que es un magnífico trabajo, ojala permee, porque ahí tiene que permear para todos lados, para los estudiantes, para los empresarios, para el gobierno. Este trabajo podría ser muy útil para todas las partes

**P 6: 11 Entrevista al CP Victor Pimentel Glz.docx - 6:1 [Desgraciadamente no tenemos in..] (140:140) (Super)**

Codes: [Comentarios]

No memos

Desgraciadamente no tenemos investigadores todavía, muy pocos. Ojalá y que te dé por seguir por ese rumbo, porque es muy interesante y es la base del progreso y del conocimiento. Si no sabemos lo que hacemos ¿cómo vamos a mejorarlo?

**P 7: 12 Entrevista al Lic Eduardo Pineda Arenas.docx - 7:1 [Como decíamos son las reglas d..] (83:83) (Super)**

Codes: [Comentarios]

No memos

Como decíamos son las reglas del juego que exigen competitividad, bajar los costos, pero las reformas estructurales se necesitan. Se requiere que el Gobierno nos deje a los empresarios trabajar. Nosotros como empresarios estamos convencidos de que los impuestos hay que pagarlos, pues si no las áreas comunes necesitan gastos y pues el Gobierno de qué va a vivir, pues de los impuestos y si los impuestos no van a donde deben ir además del hostigamiento que hacen con las empresas, no hay facilidades para emprender

**P 8: 3 Entrevista al CP Rafael Cabrera Gallardo.docx - 8:1 [El de mi empresa es un giro mu..] (112:112) (Super)**

Codes: [Comentarios]

No memos

El de mi empresa es un giro muy particular, cuando me hablaste de los inventarios, antes yo me hacía de mucho inventario, por que vives aquí en Tapachula y no hay muchos materiales que no encuentras, necesitas el espacio, necesitas adaptarlo hacer unas adecuaciones para cuidar el material, es demasiada inversión, me di cuenta de lo que había, papeles y cartulinas que realmente no se mueven con mucha rapidez y tomé la decisión de decir que sólo utilizaré lo que hay en el mercado, no me voy a comprometer con mas.

**P 9: 4 Entrevista al Mtro. Guillermo Menses Curlin.docx - 9:1 [ojalá que los resultados como ..] (114:114) (Super)**

Codes: [Comentarios]

No memos

ojalá que los resultados como es de esperarse, por medio de tu parte, verdad, sean exitosos al objetivo que estas buscando.

**P10: 5 Entrevista al Sr. Salvador Cordova Reynoso.docx - 10:1 [que este trabajo llegue a apli..] (94:94) (Super)**

Codes: [Comentarios]

No memos

que este trabajo llegue a aplicarse en la realidad.

**P11: 6 Entrevista al Sr. Bernd Walter Peters Straub.docx - 11:1 [desear que realmente estas cos..] (105:105) (Super)**

Codes: [Comentarios]

No memos

desear que realmente estas cosas lleguen a implementarse y a ser útiles para alguien, yo quisiera ver un Tapachula boyante y muy contentos y orgullosos de ser tapachultecos y no ver lo que me ha tocado ver, infinidad de estudios a nivel algo, a todos los niveles que se quedan en lo académico y ahí se quedan en las bibliotecas y que no llegan a aprovecharse en la vida real y a implementarse.

**P12: 7 Entrevista al Ing Ernesto Navarro D'amiano.docx - 12:1 [Los chamacos que vean la reali..] (113:113) (Super)**

Codes: [Comentarios]

No memos

Los chicos que vean la realidad del país en el que estamos viviendo ahorita que necesitamos ser muy capaces y al mismo tiempo saber que hay que empezar desde abajo

**P13: 8 Entrevista al CP Alfredo Ávila García.docx - 13:1 [pudiera traer, a lo mejor un m..] (114:114) (Super)**

Codes: [Comentarios]

No memos

pudiera traer, a lo mejor un mayor apoyo o que lleguen a personas que pudieran tomarle el caso y pudieran apoyar a este tipo de empresas que aún cuando se han desplazado por los negocios grandes podrían crear programas de apoyo para las mismas y darle a lo mejor nuevamente el resurgimiento de este tipo de empresas y fortalecer la economía local.

**P14: 9 Entrevista al Mtro Jesus García Gutierrez.docx - 14:1 [toda esta información se pudie..] (110:110) (Super)**

Codes: [Comentarios]

No memos

toda esta información se pudiera hacersele llegar a las autoridades, a las cámaras, a los mismos universitarios y sobre todo a través las cámaras que los empresarios nos pudiéramos enterar de todo el trabajo de investigación que ustedes tienen que ustedes hacen y que es fundamental para que nuestras empresas trabajen de manera eficiente porque nuestro gran problemas que tenemos te hablo no solo de México si no que de Latinoamérica es que todavía somos muy empíricos en los trabajo empresarial

## **5. Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.**

Una vez analizadas las tres fases se intentó concluir siguiendo la idea planteada en el anexo No. 8 y que a continuación se detallan:

### **5.1 - Teóricas**

Como consecuencia de la globalización y de la apertura de mercados para los actos de comercio ya no existen fronteras ni nacionalidades. Es un escenario de competitividad bastante complejo que exige de los actores su mayor esfuerzo y una gran apertura al cambio.

Los paradigmas tradicionales del cómo hacer negocio tuvieron vigencia hace no muchos años, pero, la sensibilidad de las variables económicas de un país pueden llegar a impactar a otro y por consecuencia a las empresas de éste.

Se percibe la existencia de mucho conocimiento organizacional pero que pareciera faltarle sistematización para aprovecharlo y que a su vez se constituya como un capital intelectual de campo empresarial.

Se observa que hay muchas áreas de oportunidad para el desarrollo de las formas de evaluación ya que por un lado, no se evidencian como una práctica cotidiana y por otro existe la tan mencionada resistencia al cambio.

No se observó evidencia en la construcción de indicadores que permitan definir el estatus del Desempeño Organizacional. Lo encontrado da pauta a un acompañamiento que los proveedores tienen con sus distribuidores pero que conforman una alianza estratégica eficiente lo que de manera directa impacta en el servicio al cliente.

Se observan áreas de oportunidad para los estudios organizacionales en el enfoque e intervención.

## 5.2– Metodológicas.

Se observa que de acuerdo a lo propuesto en el concepto de la totalidad, en el ámbito empresarial en el ejercicio de la Gestión en muchas ocasiones se dejan un lado aspectos relevantes que son vistos en su individualidad pero que en ese estatus no llegan a ser tan utilitarios en el ejercicio de la Administración pues su integralidad con otros componentes de ese entorno impiden el logro de los objetivos afectando en muchas de las veces la permanencia de las empresas en el mercado.

Los resultados muestran que al observar las variables de manera individual en muchas ocasiones no manifiestan ningún problema, sucediendo lo contrario cuando se interrelacionan y reflejan con mayor precisión la realidad organizacional.

Se observa, que de acuerdo a las interacciones obtenidas, las variables de estudio presentan áreas de oportunidad entre las que resaltan:

### *Tecnologías de la Información y la comunicación*

Hay conciencia en la utilidad y usabilidad de estas herramientas tecnológicas pero a su vez se observa una resistencia al cambio para integrar los procesos principales a la automatización prefiriendo, en muchas ocasiones, realizarlos de manera manual. El financiamiento es otro aspecto que se pone en relieve encontrándose por un lado que la Cámara de Comercio y Servicios Turísticos de Tapachula tiene la posibilidad de tramitar financiamientos ante la Secretaría de Economía pero los empresarios ignoran tal alternativa, quedan en retraso con respecto a su utilización.

### *Capacitación*

Se observa de manera generalizada desde la perspectiva de los funcionarios de la Cámara así como rescatando de la opinión de los empresarios que la capacitación se da de una manera situacional. Es decir en muchos de los casos la capacitación no va dirigida al personal operativo ni al desarrollo de competencias en su ámbito de trabajo, solo a mandos medios y superiores y va dirigida a otros aspectos de la empresa. Los porcentajes comentados por la Cámara dejan ver áreas de oportunidad, pues es un porcentaje muy bajo el que atiende a los llamados a asistir a cursos promovidos.

### *Normas de Calidad*

Se observa una amplia difusión de los conceptos de calidad así como de las herramientas auxiliares en el proceso de gestión de ésta. Pero como es comentado por los funcionarios de la cámara y rescatado de la opinión de los empresarios, existe poca aplicación de mecanismos de evaluación, no se ha desarrollado una cultura de la calidad que vaya incrustada en el ámbito operativo del personal. Los indicadores utilizados parecen ser insuficientes para mantener a la empresa en altos niveles de competitividad.

### *Aspectos Fiscales*

Como bien es mencionado de manera reiterativa en las entrevistas tanto a empresarios como a funcionarios, el aspecto tributario se convierte en un talón de Aquiles para los empresarios cuando no llevan una buena planeación fiscal. Hay conciencia en esta contribución tributaria pero, de acuerdo a los resultados obtenidos, se observan algunas áreas de oportunidad.

El siguiente paso en la ruta metodológica de la investigación será pasar del Diagnóstico al ámbito de la intervención.

### 5.3 Recomendaciones

#### *Fundamentación teórica de la propuesta.*

Un modelo se define como una representación muy formal de una red teórica, casi siempre diseñada mediante el uso de símbolos u otras analogías físicas similares. Los modelos se utilizan como representaciones de sistemas teóricos para que aquellos que los crean los puedan probar, examinar y analizar en general. Los modelos son versiones simplificadas de fenómenos que interesan al científico. Los modelos son de gran importancia para los gerentes y empresarios, ya que forman la base del desarrollo de sistemas de decisiones, los cuales están diseñados para apoyar la toma de decisiones. En general, incluyen la recolección sistemática de datos, herramientas y técnicas que usa una organización para recabar información dirigida a la toma de decisiones. Pueden ser de naturaleza muy sencilla o elaborada. Desde un punto de vista científico, los modelos deben agregar algo al conocimiento general. Sin embargo, desde una perspectiva administrativa, deben ayudar a resolver problemas de decisiones particulares. En General, cuatro objetivos básicos que la gerencia podría tener al usar modelos para resolver problemas de decisión particulares son: a). Clasificación, b). descripción y explicación, c). predicción y d). Optimización. (Davis, 2001, págs. 32, 353, 364).

Después que el Gerente o empresario ha seleccionado los factores críticos o variables, a partir de la situación empírica, éstos se combinan de manera lógica, de modo que presenten un modelo del problema real. Un modelo es una representación simplificada de una situación empírica. Es una simplificación de un problema de decisión de negocios, que se logra si se incluye sólo los elementos importantes y se omiten las consideraciones que no sean esenciales. En su forma ideal, deja al descubierto un fenómeno natural o social en su gran complejidad y duplica el comportamiento esencial del mismo, con unas pocas variables relacionadas de manera simple. La muestra más sencilla que suministra el modelo, la mejor para la persona que toma decisiones, sirve como contraparte

razonablemente confiable del problema empírico. Las ventajas de un modelo simple son:

- Su economía de tiempo y esfuerzo mental.
- La persona que toma la decisión puede entenderlo con rapidez.
- Si es necesario, el modelo puede modificarse de rápida manera y efectiva.

La persona que decide en una organización requiere un modelo más sencillo que sirva para predecir de forma razonable los resultados y que sea este consistente con una acción efectiva.

Después de construir el modelo, las conclusiones acerca de su comportamiento se pueden deducir por medio del análisis lógico. Si la lógica para sacar conclusiones de las variables extraídas es correcta, y se han abstraído las variables relevantes, entonces, la solución al modelo servirá como una solución efectiva al problema empírico.

Dos fuentes importantes de error en el uso de modelos para la toma de decisiones son la exclusión de variables importantes y equivocaciones en la definición de las relaciones entre las variables. (Bonini, Hausman, & Bierman, 2000).

Existen muchas maneras de clasificar los modelos. El distinguir entre modelos normativos (llamados a veces prescriptivos) y descriptivos es útil al evaluar los resultados del modelo. Los modelos normativos proporcionan una guía de cómo se debe actuar proporcionando un criterio del mejor curso de acción. El mayor uso que se da a los modelos descriptivos es el del conocimiento de cómo se comporta un sistema dado para hacer mejoras, pueden ayudar a describir la realidad pero no incluyen ninguna connotación de bueno o malo, óptimo o sub-óptimo. En este sentido los modelos descriptivos son herramientas de trabajo más que guías ideales.

Del análisis de los sistemas administrativos pueden concluirse que existen muchas áreas para las que no hay modelos normativos detallados.

Una segunda taxonomía para clasificar a los modelos es considerarlos como concretos y abstractos. Los concretos tienen en general, algunas características físicas en común con la realidad que se está modelando. Son en sí mismos sistemas reales físicos. Los abstractos no tienen características físicas comunes con el original. Los modelos abstractos pueden ser verbales o simbólicos.

Dos pensamientos orientan la reflexión de la propuesta del modelo:

Douglas Mac Arthur: "Es fatal entrar a cualquier guerra sin la voluntad de ganar" y Grantland Rice: "Cuando el gran apuntador viene a escribir contra tu nombre, él anota no que ganaste o perdiste, sino la forma en que jugaste".

La teoría en la que se basa el modelo es la denominada Teoría de Juegos. La voluntad de ganar a la luz de una competencia es fundamental para el sistema de la libre empresa, conduce en forma bastante natural a un fuerte interés en los juegos y en las estrategias óptimas para ganar.

La teoría de juegos, desarrollada por Von Neumann y Morgenstern y descrito en su texto clásico en 1944, trata de la toma de decisiones bajo conflicto. Un juego incluye dos o más tomadores de decisiones que buscan maximizar su propio bienestar, es decir ganar. El resultado del juego depende de las acciones que toma cada uno de los jugadores, por la suma algebraica de todos los pagos y por el número de estrategias o acciones posibles. Cualquier juego en que las ganancias de los ganadores igualan exactamente a las pérdidas de los perdedores se llama un juego de suma cero. Si la competencia entre dos negocios extiende su mercado total, ambos reciben pagos positivos y se obtiene una suma total distinta de cero. Los juegos de suma no cero también presentan obstáculos formidables para el análisis. En teoría de juegos el término estrategia significa curso de

acción. En los negocios, sin embargo, puede disponerse de una gran variedad de estrategias competitivas, que incluyan reducción de precios, publicidad, introducción de un nuevo producto y la prestación de un nuevo servicio.

Un juego de estrategia pura es aquel en el que cada jugador tiene una y sólo una estrategia óptima.

De acuerdo a esto se establece como:

**Criterio Maximin y Minimax:** Uno de los resultados más importantes de la teoría de juegos para los juegos de dos personas suma cero es que la estrategia óptima se encuentra aplicado el criterio de decisión maximin. Esto es cierto para ambos jugadores. Esto consiste en examinar los peores resultados (o mínimos) y se selecciona el mejor (o máximo) de éstos. Para el otro caso esta lógica debe alterarse, ya que los pagos se muestran como la imagen de un espejo, la lógica se convierte en minimax. Esto es, se identifican los máximos por columna y se selecciona el mínimo de entre ellos. En suma, debe aplicarse maximin para la persona 1 y minimax para el otro.

### ***Mecánica de integración.***

Se podría conformar una matriz de juego de estrategia pura para un juego de 2 X 2 en las que se confrontan dos valores de una variable y otros dos de otra haciendo la simulación de situaciones de la siguiente forma:

De acuerdo a la aplicación del maximin y del minimax, se podría asumir la presencia o ausencia de las dos variables en el fenómeno de estudio, es decir, SI existe o NO existe. Las variables de pilotaje serían las Tecnologías de la información y la Comunicación y los Procesos. (Gallagher & Watson, 1995, págs. 19, 20, 89-112).

Lo anterior genera la siguiente matriz:

Figura No.11. Matriz de Autoevaluación

Variables	Indicador	Tecnologías de la Información y la Comunicación	
		A	
Indicador	existencia	SI	NO
Proceso B	SI	1.00	0.25
	NO	0.75	0.00

Fuente: Elaboración Propia

Ahora se podrían ponderar las cuatro intersecciones obteniéndose:

- 1.- A=SI y B=SI, esta combinación nos podría decir que si se usa la tecnología y además se tienen identificados los procesos principales del negocio, ponderándose con 1.00 este cruce pues sería una situación ideal.
- 2.- A=NO y B=NO, esta combinación nos podría decir que no se usa la tecnología y además no se tienen identificados los procesos principales del negocio, ponderándose con 0.00 pues este cruce sería una situación crítica negativa.
- 3.- A=SI y B=NO, esta combinación nos podría decir que SI se usa la tecnología pero no se tienen identificados los procesos. Este cruce se pondera con 0.75 pues la fuerte resistencia al cambio en el uso de la tecnología ha sido superada y sólo faltaría inducción en la identificación de los procesos.
- 4.- A=NO y B=SI, esta combinación nos podría decir que NO se usa la tecnología pero SI se tienen identificados los procesos principales del negocio. Este cruce se ponderaría con 0.25 pues identificar los procesos

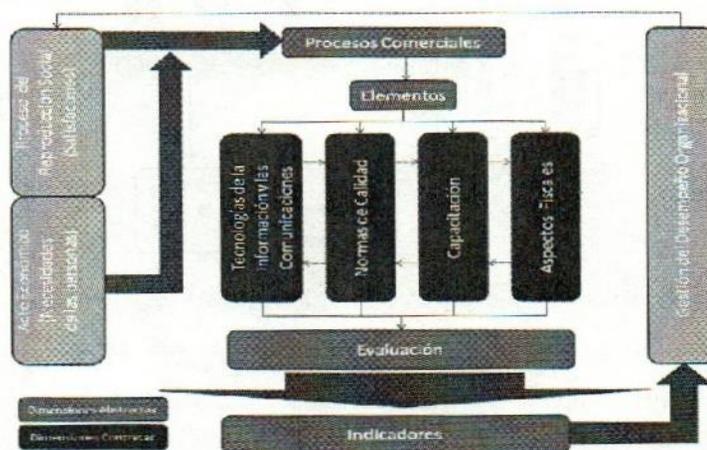
principales es un avance pero el cambiar la intensidad de manejarlos manualmente al uso de la tecnología es bastante difícil.

Entonces en lo general, el modelo propondría conformar una matriz de cuatro (dimensiones concretas) por tres (dimensiones abstractas) manejando solamente dos situaciones: La existencia o la no existencia, es decir, una estructura dicotómica en un SI existe o NO existe la variable en los sujetos de estudio de las dimensiones abstractas y las dimensiones concretas arrojando una valoración que puede inducir estrategias y detectar áreas de oportunidad.

En los resultados de la Fase I de este trabajo se muestra una articulación de nueve variables y cuarenta y tres características, mismas que habrá de aclarar que no serían limitativas sino enunciativas y que fueron rescatadas desde el ángulo de observación en los inicios de la investigación. Dicha caracterización obtenida da como resultado una alternativa en el desarrollo de trabajos de investigación en el ámbito empresarial. Sin pretender ser una guía o un manual se podrían considerar estos elementos para definir el abordaje metodológico que permita definir el constructo de su ámbito de investigación.

De manera holística se persive la articulación del modelo de acuerdo a la siguiente figura .

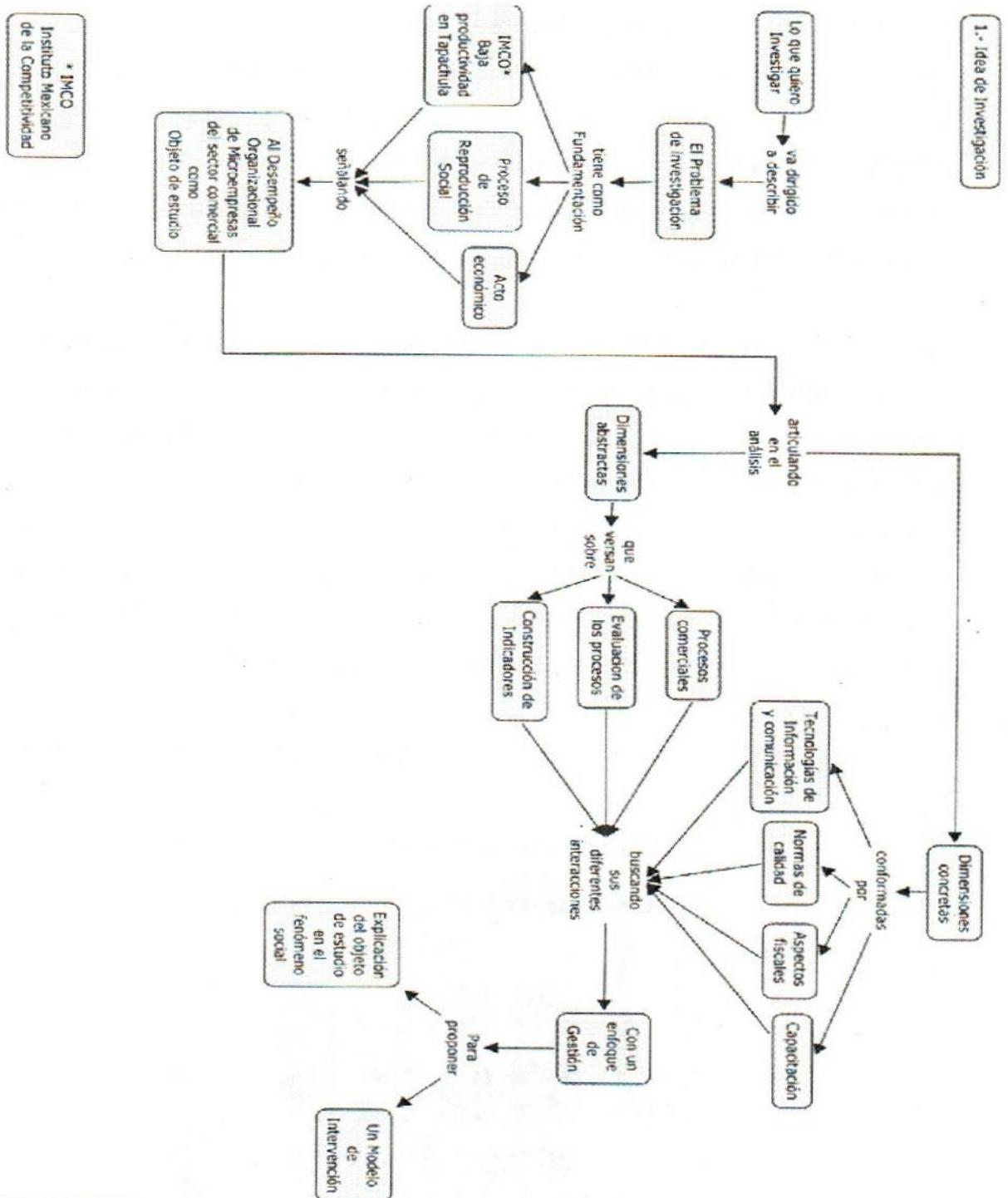
Figura No.12 Articulación de variables del Modelo



Fuente: Elaboración Propia

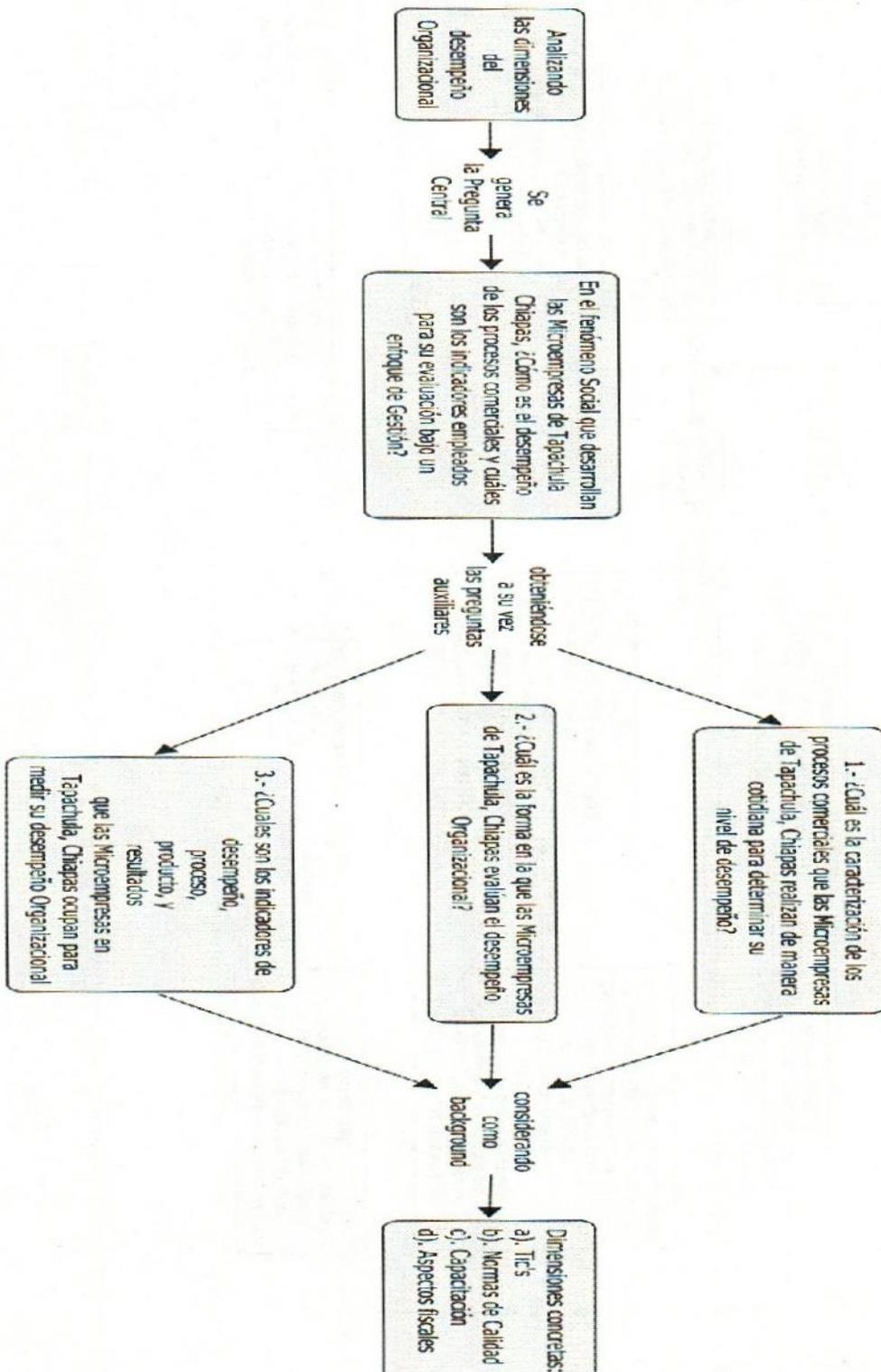
# ANEXOS

## Anexo No. 1: Lo que quiero investigar.

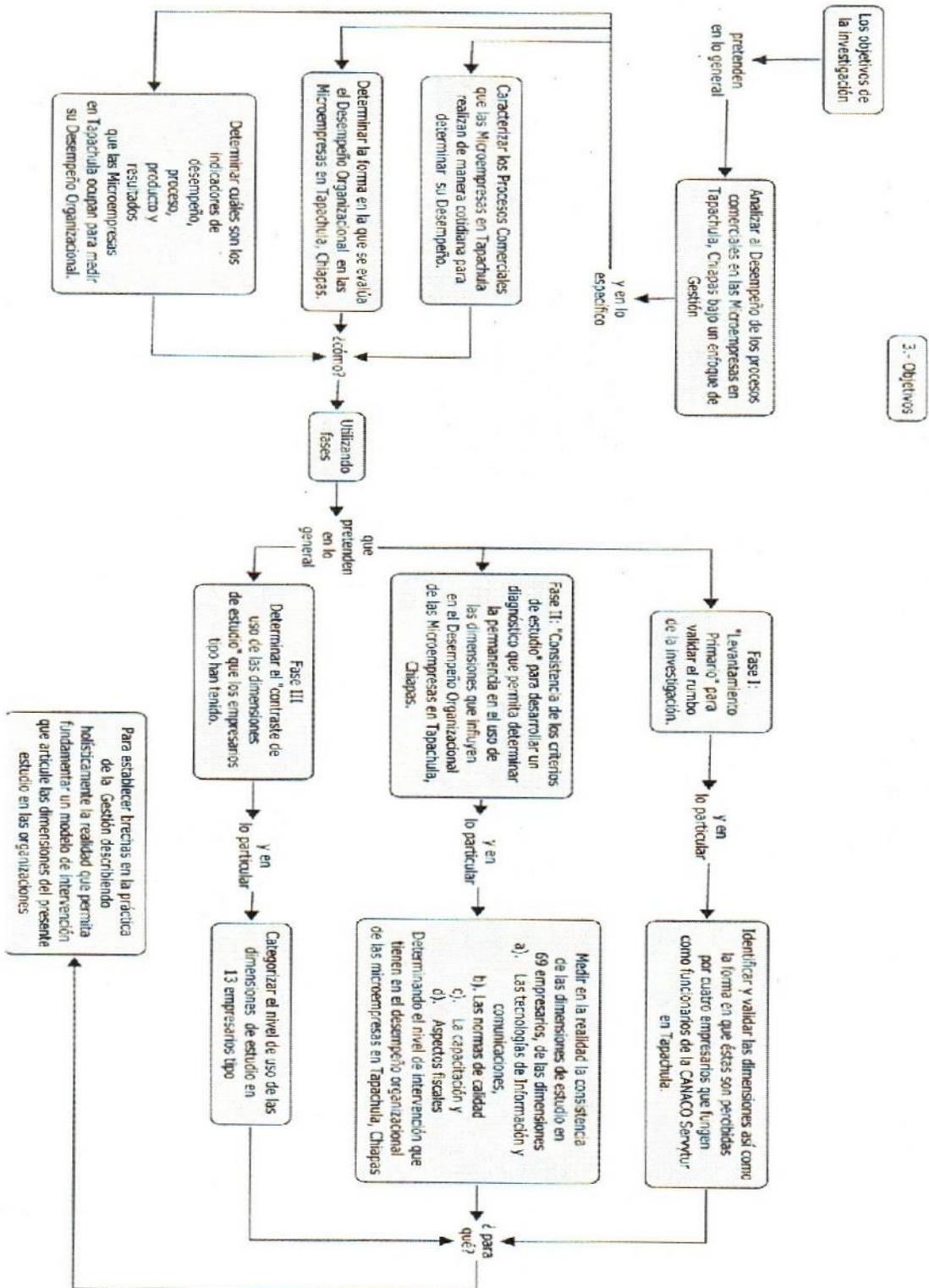


## Anexo No. 2: Preguntas de Investigación.

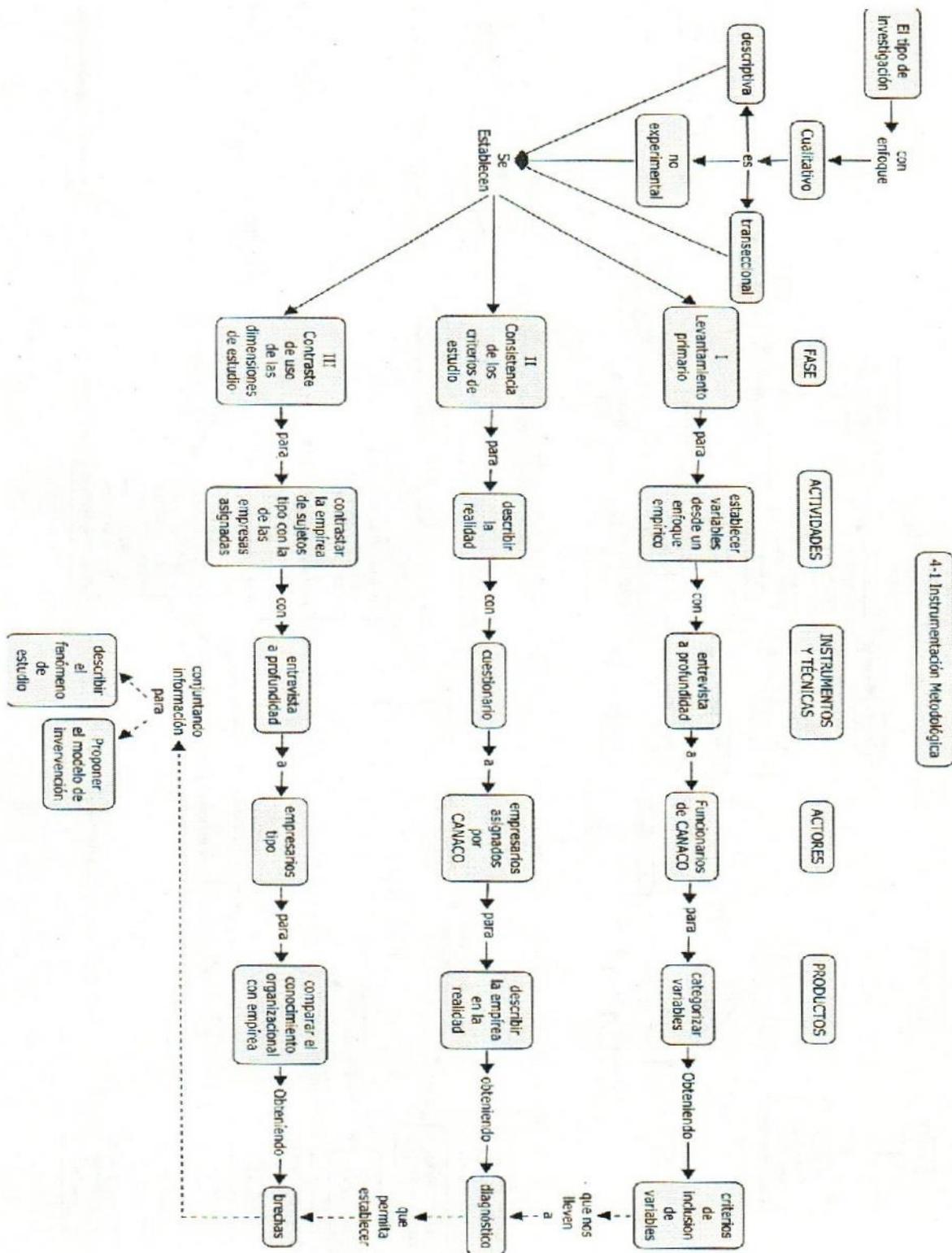
2. Preguntas de Investigación



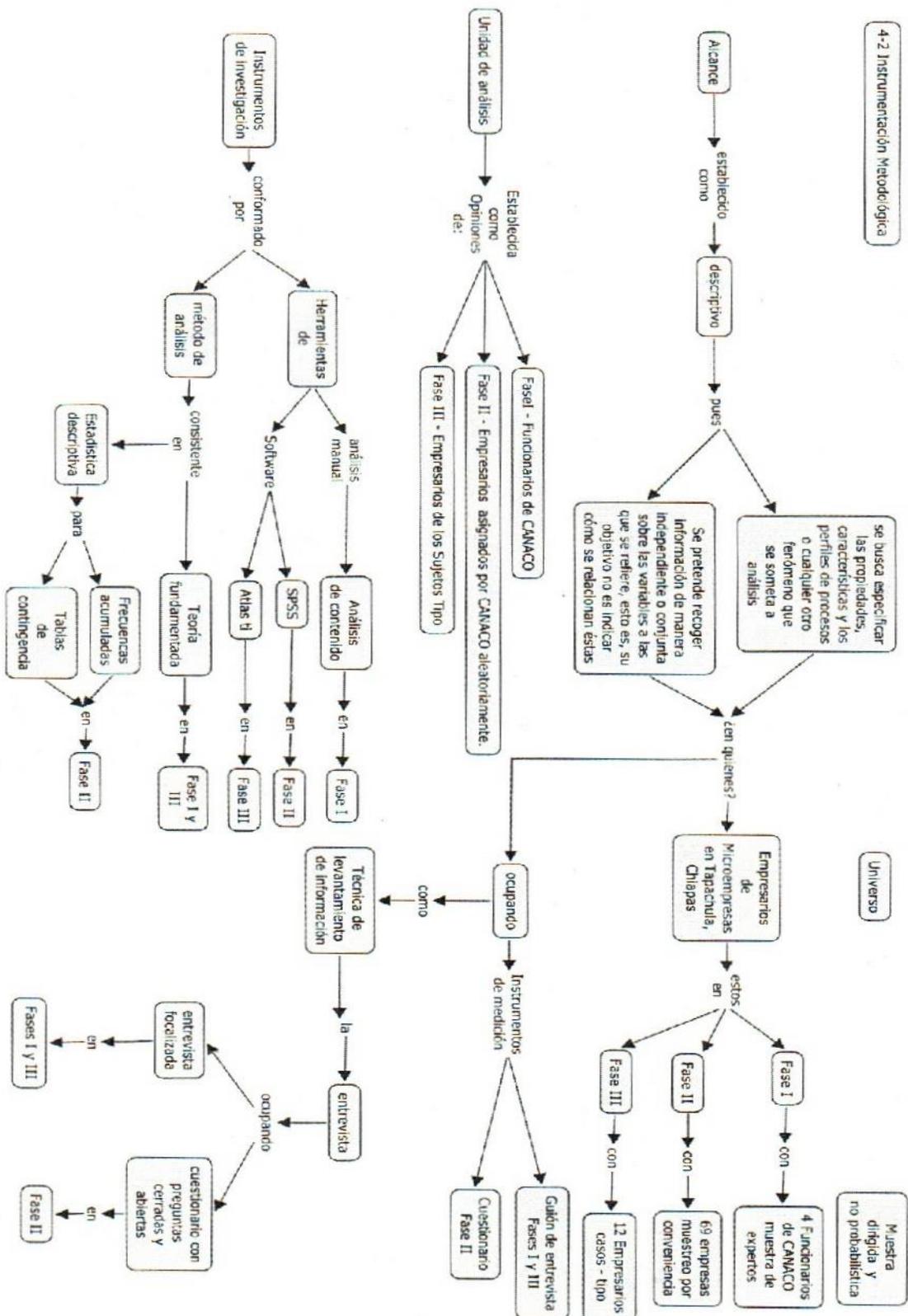
**Anexo No. 3: Objetivos.**



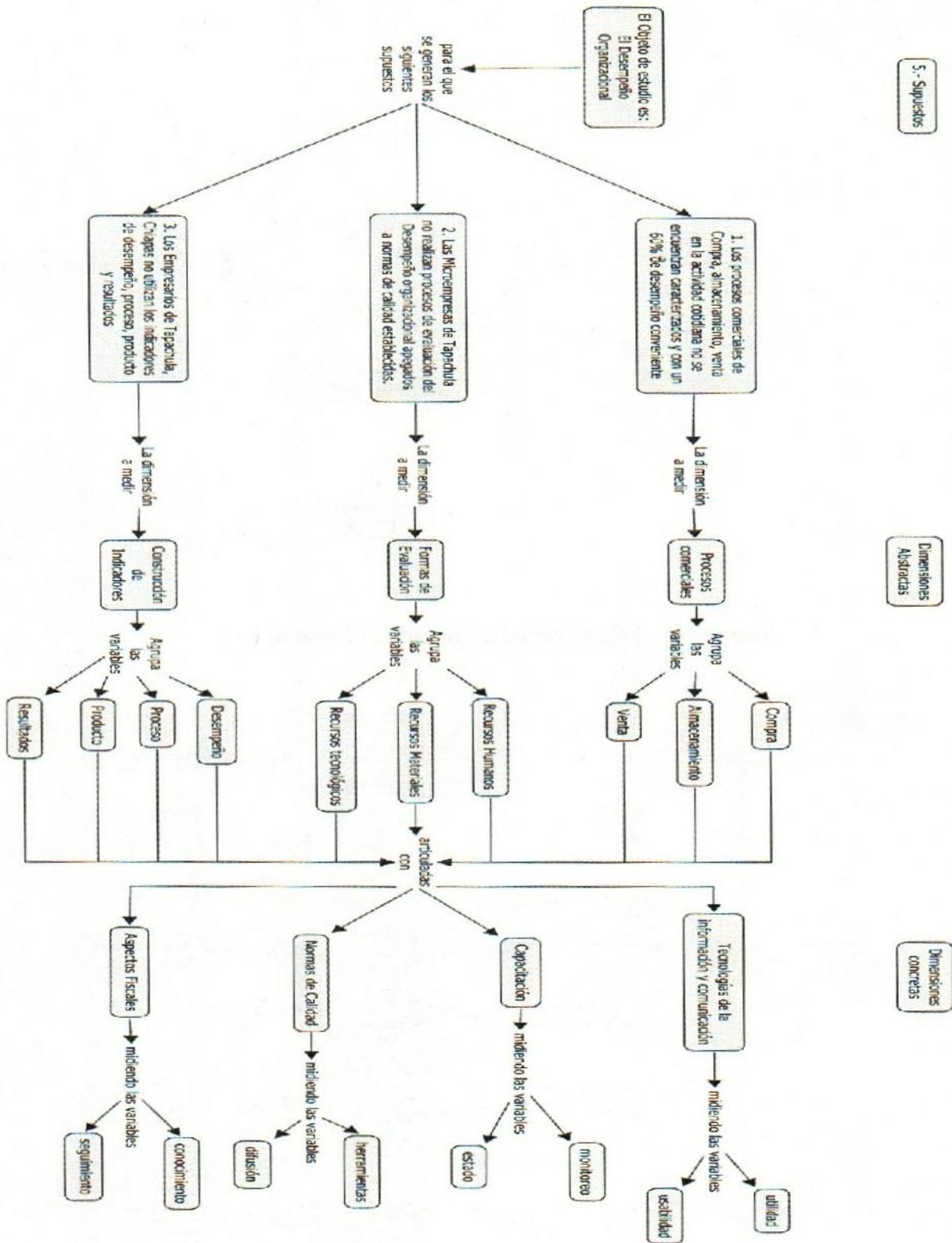
### Anexo No. 4-1: Instrumentación metodológica. Tipo de Investigación.



### Anexo No. 4-2: Instrumentación metodológica. Instrumentos.

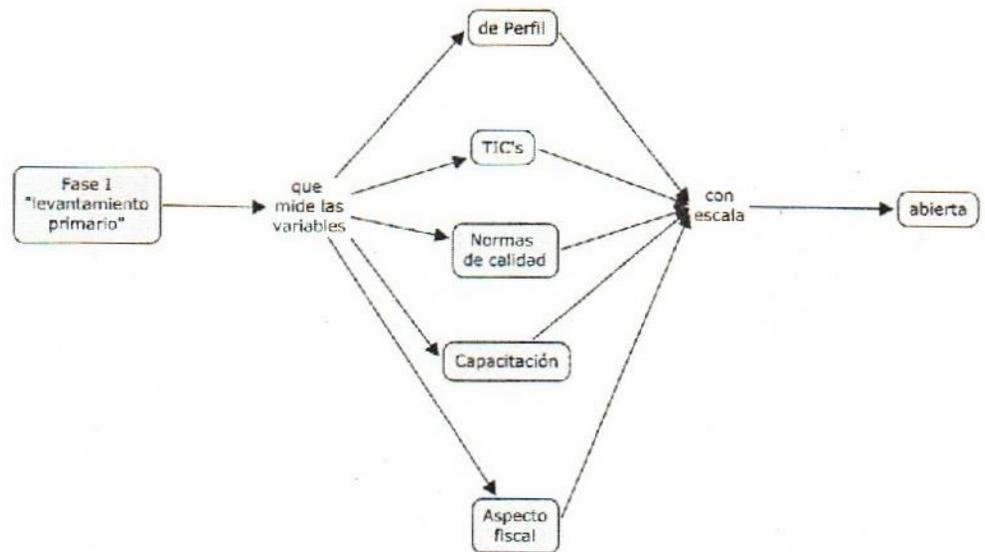


Anexo No. 5: Supuestos.



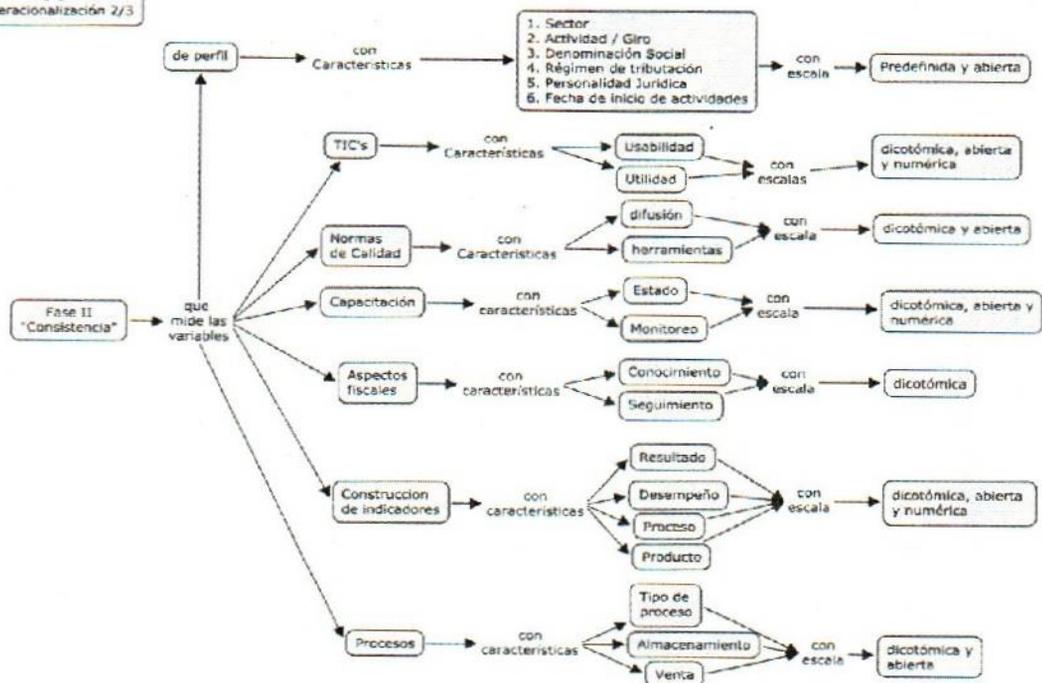
### Anexo No. 6-1: Operacionalización Fase I.

6-1  
Operacionalización 1/3

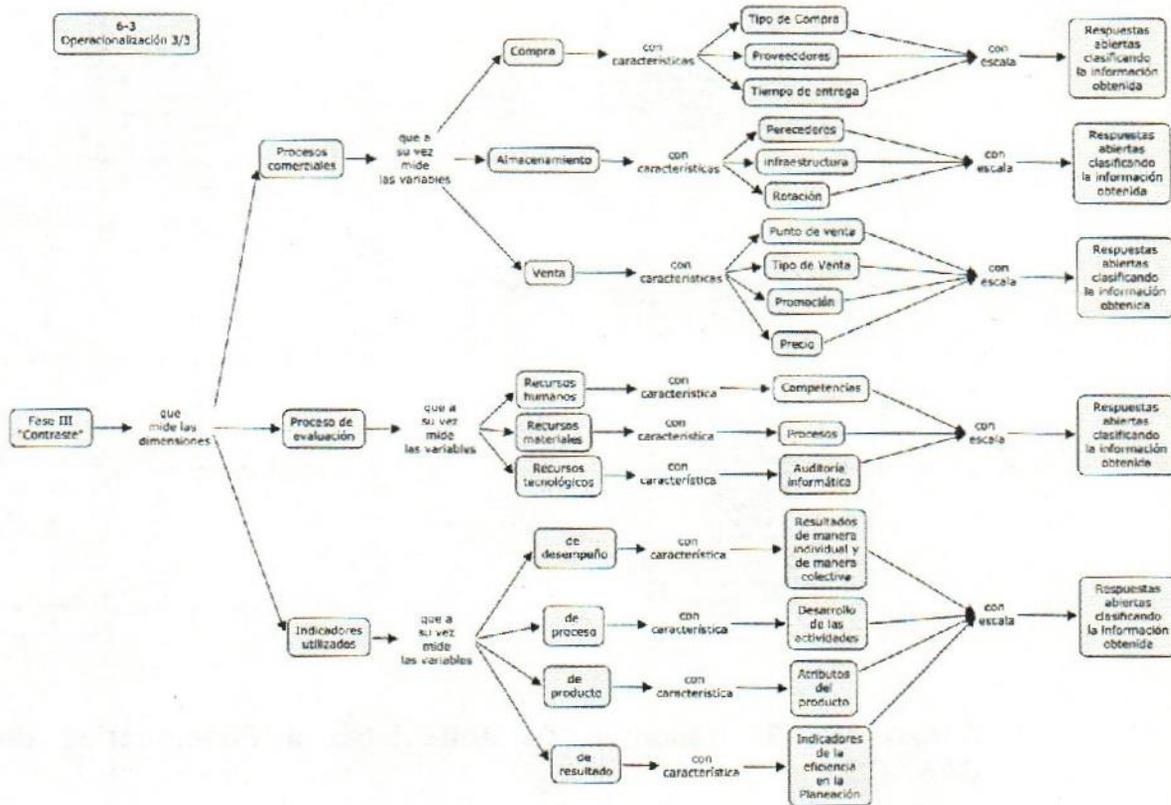


### Anexo No. 6-2: Operacionalización Fase II.

6-2  
Operacionalización 2/3

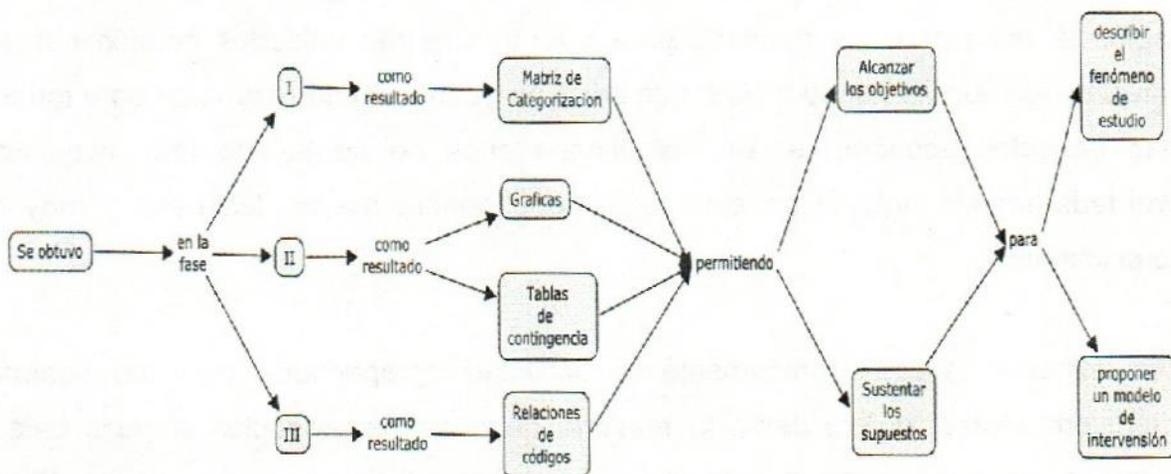


### Anexo No. 6-3: Operacionalización Fase III.

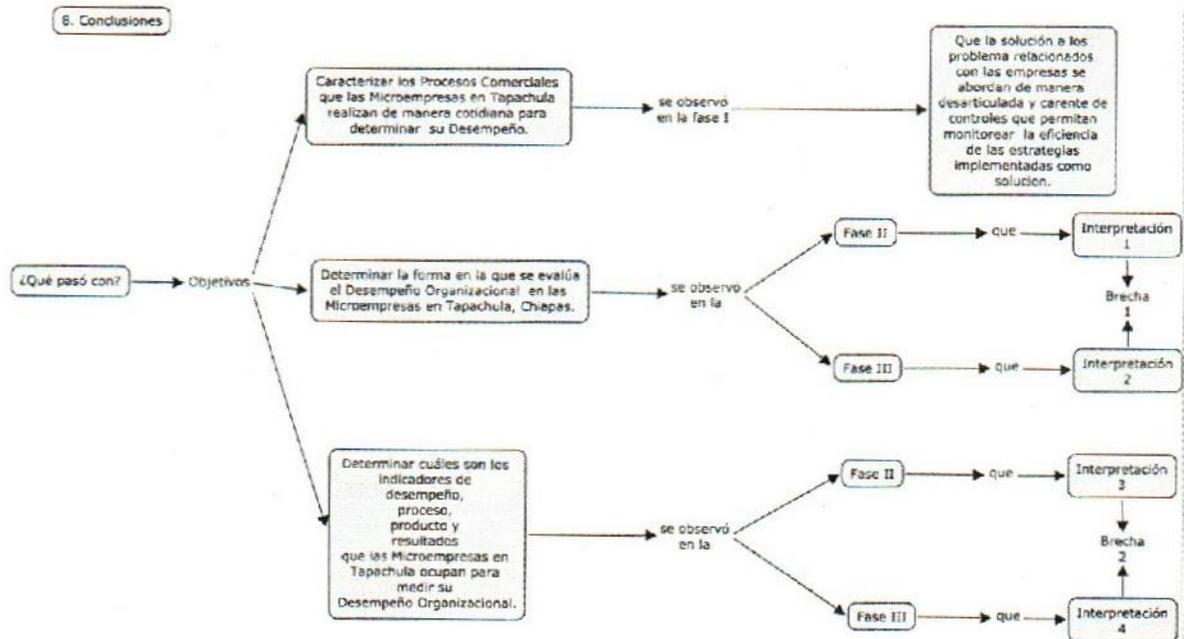


### Anexo No. 7: Estructura de los resultados.

#### 7. Resultados



**Anexo No. 8: Conclusiones.**



**Anexo No. 9: Resumen de entrevistas a Funcionarios de CANACO.**

*Situación de las microempresas.*

Actualmente las empresas de Tapachula están atravesando por una severa recesión, sentimos que principalmente a la falta de inyección de recursos materia de desarrollo de todo lo que es la región. Nosotros no podemos generar por si solos la riqueza ni los recursos para operar nuestras unidades económicas a niveles óptimos de 70, 80 o 90% que sería un buen nivel de operación para todas las unidades económicas. En los últimos años no ha habido una inversión verdaderamente notable en esta región que genere mayor desarrollo y mayor crecimiento.

Actualmente tenemos únicamente la actividad agropecuaria pero no somos transformadores, quiero decir, la mayoría de nuestros productos llámese café, llámese mango, llámese incluso algunos productos turísticos no tienen ese Plus que le da la transformación, es por eso que las empresas de Tapachula hoy no

tienen un posicionamiento más allá del nivel de primario. No estamos en el proceso de la transformación; hay un eslabón en la cadena productiva que no está cubierto entonces esto hace que todos los servicios y productos se encarezcan mucho y los que producimos que podrían darnos un extra no lo tenemos porque se llevan a transformar a otros sitios.

Cuando hablamos de Tapachula tenemos que comenzar hablando por empresas familiares, ni siquiera debemos de empezar hablando por micro pequeñas, ó sea entendemos que el escalafón es así, verdad, lo mas técnico que se usa, pero nosotros nos ponemos analizar la economía la operación de Tapachula de toda la región de la costa el 95 o 92% deben ser empresas familiares ó sea nosotros aquí en la cámara de comercio tenemos aproximadamente un 90% de nuestros socios son empresas familiares algunas ya de varias generaciones

Se puede decir que los niveles óptimos se mantienen, sentimos que de ahí el 7% debe ser microempresas y mediana y macro empresas nos vamos a 1 o 2% ¿Por qué? Porque el día de hoy escuchábamos declaraciones de nuestro delegado de economía donde él dice: "en Tapachula se censaron únicamente 1500 unidades económicas" me parece lo que hablábamos el día de ayer, es un problema que las unidades económicas no estén registradas hay muchas empresas yo siento que Tapachula debe tener 4500 o 5000. El resto no están registradas, no están pasando por ningún proceso de información que lo lleve a las estadísticas a las graficas y que por ello incluso la productividad de la región no se reconozca.

Las empresas familiares muchas de ellas tenemos operaciones temporal, si ¿Por qué? por que cuando hay cosecha de café, de mango nuestras empresas venden más, se termina la etapa de producción se contrae un poco la economía de todas las empresas del centro, sin embargo hay micro empresas que ya tienen 20 y 22 empleados esas empresas comúnmente tiene una operación mas continua están mayormente estructuradas, están mejor planeadas y están previamente proyectadas y esas empresas tienen una operación, más continua, mas nivelada

durante todo el año. Y después vienen definitivamente las macro empresas que esas no tienen ningún problema, o sea nosotros tenemos aquí en la cámara tenemos aproximadamente 40 corporativos registrados nosotros o sea en esta cámara son socios todos los corporativos que hay en Chiapas esta grupo Telmex, está Wal-Mart, está Liverpool, está todos los corporativos, grupo Corona.

Las pertenecientes a la Cámara, esas empresas no representan mayor problema y definitivamente tienen una mayor capacitación y una mayor planeación. Ahí la cascada es hacia abajo, ó sea entre la empresa sea más pequeña menor capacitación, menor planeación, menor diseño, ó sea son empresas muy silvestres le podríamos decir incluso alguna.

si yo quiero hacer una reflexión, un comentario unos de los aspectos fundamentales en la economía de una empresa es el financiamiento, pero un financiamiento que venga a repercutir que le sirva de un eslabón de crecimiento al empresario, no podemos hablar de crecimiento cuando no hay capacitación, pero tampoco podemos hablar de crecimiento cuando no hay el apoyo económico mediante un crédito sano que verdaderamente tenga como objetivo hacer crecer a la empresa, no podemos hablar de crecimiento si no tengo el apoyo económico

Bueno estamos viendo una situación económica difícil desde 2009, creo yo que es la etapa más reciente de que viene afectando a la economía local, con lo de influenza en particularmente, el sector turismo fue muy afectado debido a que consideramos que aplicaron ciertas estrategias y medidas a nivel del gobierno federal en cuanto al control de esta epidemia que estaba surgiendo en México y que en otros países cercanos como en estados unidos lo tomaron con mayor calma, cerraron restaurantes y esto provocó que la gente, por ejemplo no tuviera la confianza de abordar un avión, o sea la economía se paralizó en 2009.

La falta de desarrollo pudiera ser problema en la planificación, es cierto, también en financiamiento, financiamiento es muy importante porque tener acceso al

financiamiento es muy difícil. Las tasa en México son muy caras, Tapachula se ha llenado de casas de empeño ofreciendo que la tasa más barata es de un 4% estamos hablando de un casi 50% anual las tasas de los bancos están en números como el 24,25 % las más competitivas, los bancos te dicen tenemos un nuevo programa de financiamiento para MiPymes para clientes que son leales.

La problemática que consideraría yo, pues yo puedo hablar de diferentes cuestiones. Considero la cuestión de la carga administrativa y fiscal en las empresas, es lo que a veces infiere en el crecimiento de las mismas, así mismo, también el no poder acceder a ciertos financiamientos para adquirir recursos para el crecimiento de sus empresas, así lo es también la actitud de los empresarios, que son a veces como muy reacios.

### *Capacitación.*

Mira nosotros hemos observado que la capacitación, tiene un obstáculo muy grande en los propietario que no quieren planear o no quieren salir de su estatus en su empresa. Nosotros lo debemos la mayor negativa es en los patrones que no quieren capacitar a su gente y que no se quieren capacitar ellos, ¿Por qué? Porque nosotros hacemos el llamado y pocas son los comerciantes, los empresarios que dicen ahí te mando mi personal a capacitar y le decimos bueno tenemos capacitación para el propietario o sea a niveles gerenciales, a niveles directivos que también hemos tenido esa capacitación en cuestión fiscal, en cuestión de la Ley Federal del Trabajo, en cuestiones administrativas tuvimos intercambios con la universidad hay una apatía grande.

La participación, esa es la barrera más grande que nosotros hemos detectado el porqué las empresas de la región tienen la capacitación que está en el mercado y que es gratuita, Ó sea porque nosotros no tenemos intercambios con SAT con la Secretaria de Economía, con la Secretaria de Trabajo, con la Universidad con muchos otros actores que imparten capacitación, se hacen los cursos y asisten

pocas personas los únicos cursos que tienen una alta participación por parte de los propietarios son los cursos de Fiscalización, los cursos con el Instituto Mexicano de Seguro Social porque obviamente al ser instancias impositivas si no cumples o si no estás capacitado representa una erogación una sanción, ese es el problema más grande que nosotros detectamos. Ahí si en las en las pequeñas en las Micros y en las empresas familiares las empresas Macro no tienen ese problema porque sus departamentos de Recursos humanos emplean muchos recursos y tienen están muy actualizados en todo lo que es el comportamiento organizacional. Ó sea ellos le emplean mucho al Comportamiento Organizacional y nosotros no le aplicamos en ocasiones el espacio ni adquirimos los conocimientos en Comportamiento Organizacional.

Uno de estos avances tiene que ser la contratación de las personas que los apoye quiero que las nuevas generaciones de empresarios deben tener ese cambio de mentalidad ir familiarizando el proceso de esta herramienta muy útil de las empresas desafortunadamente no ha sido así en los tiempos actuales.

Las MiPymes a la capacitación, a cursos, porque es perder el tiempo o ¿Quién me cuida la tienda el changarro, la refaccionaria si voy a mandar a 2 a 3 al curso? cuando las empresas grandes

Si definitivamente, a veces precisamente porque son empresas familiares o empresas pequeñas, en donde el empresario piensa que es innecesaria la capacitación, una porque a veces él es que conoce toda la empresa, es el que realiza todas las actividades de la empresa o bien porque también se les resulta caro o innecesario porque a veces se capacita al personal y en un tiempo no muy lejano el personal emigra y por eso piensa que no es adecuada la capacitación para los empleados.

Yo creo que es una labor, si se podría lograr, pero sería cuestión de mucho esfuerzo, porque, por ejemplo en la cámara a veces en los cursos de capacitación

"X", no pondremos en un curso en específico, regularmente se hacen no sé 40 a 50 llamadas en las que los empresarios confirman, quizás 30 y a la mera hora llegan solamente 10 personas al curso de capacitación. Entonces si, a veces es un problema, porque aunque si confirman los cursos, no les dan tanta importancia.

El empresario a veces considera que la capacitación o es innecesaria o es la actitud que tiene el empresario, microempresario. Sin embargo, pues si es una labor de hacer entender al empresario que la capacitación le ayudará al crecimiento definitivamente de su empresa, a mejorar su producto, a mejorar sus servicios, tal vez a crecer. Tal vez en su momento dado a la importación de productos.

#### *Aspectos Fiscales.*

Fijate que la Facturación Electrónica siempre es un punto que causó mucha efervescencia hacia el final del año pasado, en la actualidad yo siento que el 60, 70% de las personas ya brincaron ese proceso, sin embargo, sigue siendo una inquietud por la falta de información, o sea hay quien no sabe que, si compraste tu paquete y emitiste tu primer factura terminas tu Facturación actual que tengas impresa y continuas con tu sistema Electrónico, hay personas que no saben donde les van a maquilar las facturas hay personas que no saben si unas dicen folio y otros dicen hologramas hay una ambigüedad en esa información y parte de ello es responsabilidad de las autoridades fiscales en el caso de la Secretaria de hacienda porque no hubo esa información que permeara todas la sociedad, o sea se implantó una norma que pues definitivamente tenemos que comenzar aplicar pero no hubo ese baño de información tan grande.

Debió haberse sensibilizado más y aterrizado en los niveles de operación y de preparación que tienen las empresas, es decir, hay empresas pequeñas que hoy se dieron de baja lejos de reactivarse o de avanzar en el proceso de impositivo, porque dice mejor me doy de baja y ya no tengo problemas y sigo operando de

una manera clandestina o veo como me las arreglo o muchas personas que tienen operaciones profesionales dicen "bueno mejor mi amigo el si está bien dado de alta le compro la facturita verdad entonces, se está fomentando la irregularidad, ahora muchas empresas las empresas Macro ya están en ese proceso, si nosotros recordamos hacía varios años que los grandes corporativos que operan a nivel nacional ya te facturan en la nomina y así siento que en las empresas Micro familiares es ir entrando al rol, ahora hay un problema muy fuerte que nosotros observamos en las empresas comienza el mes y comienza sus obligaciones fiscales, o sea y no solamente las obligaciones fiscales también algunas necesidades de las empresas, o sea comienza el mes y si no pagas la luz antes del día 4 te la cortan, si no pagas los teléfonos antes del día 7 te los cortan si no pagas este pues algunos de tus proveedores ya no te surten, después vienen los impuestos estatales como es el 2% sobre nominas, 0.5 % de seguridad en el caso de los hoteles por ejemplo el 2% sobre hospedaje tu retención de IVA, tu retención y tu generación porque no todos tus gastos son trasladados no todos son deducibles, entonces tu operación tiene que generar por lo menos extra lo que tus gastos no deducibles generan en impuestos y en el Seguro Social, entonces los primeros 20 días del mes son una carga espantosa para todas las empresas no sucede lo mismo con los grandes corporativos ¿Por qué? Porque simple y sencillamente Aurrera, Wall- Mart, Fensa,, Grupo Corona y todos ellos concentran sus actividades fiscales en una matriz y aquí no se genera rama de impuestos ósea ellos hacen su operación es una competencia des leal muy fuerte para los que operamos de manera local aunado a ello siento que la falta de capacitación en materia fiscal es lo que le ha afectado mucho a la gente de porque, en ocasiones ya no sabes cómo sacar adelante un requerimiento, como sacar adelante una notificación y lo peor de todo en Tapachula en fechas recientes tuvimos una delegada del SAT aquí en Tapachula que ella imponía multas y sanciones y no le importaba ella decía "tu págame y después averiguamos", o sea ahorita te sanciono, muy coercitiva entonces he lo mismo en el estado lo mismo el instituto Mexicano del Seguro Social en fin la tasa impositiva las tasas impositivas son todo el año pero como decíamos hace rato nuestras empresas operan

contemporaneidad, o sea la mayoría de las empresas de la región son temporáneas, Incluso lo que dicen todos los comerciantes del centro vienen las aguas por las tardes ya no vendemos porque se inundan las calles por que la gente ya no sale pero también repercute que ya no son periodos donde ya hay cosechas que la gente ya no tienen dinero para gastar en esos extras que gastan durante el periodo de generación de recursos a través de la venta de las cosechas.

Este es su talón de Aquiles para las empresas, yo creo que no es de ahorita, ha sido por siempre no, si nos remontamos a la historia ha sido algo no nefasto si no que ha marginado al empresario a tener que cumplir con muchos pagos a través del desarrollo de su empresa, lo vamos hablar lo que yo creo que le corresponde como buen empresario es tener que pagar sus impuestos, pagar salarios, nominas creo que no se queja tanto de eso como si cumplir con otra serie de normas que establece tanto el estado como municipio o sea ahí se va aumentado la carga impositiva habrá uno, hace rato de establecer normas que hagan fácil la apertura de un negocio pero de que me sirve abrir un negocio rápido si cuando mi carga impositiva y mis demás procesos van a ser todos.

Definitivamente, la carga fiscal y administrativa pues es bastante fuerte, aunado a eso, hay cuestiones, me atrevo a decir, como el IMSS por ejemplo, que tienen por ahí sus prácticas terroríficas de que si al tercer día no ha pagado el impuesto, ya está un inspector, ejecutor en la puerta de la empresa pidiéndole embargar todos los bienes al empresario. Todo ese tipo de situaciones, definitivamente le afectan. La economía es bastante baja y la educación muy alta y todos estos aspectos afectan al empresario.

### *Tecnologías de Información y la Comunicación.*

Siento que el uso de la tecnología de información es en la actualidad algo muy común por que no solamente lo somos ya para nuestros negocios incluso hemos sido inducidos por que muchas de nuestras actividades diarias se relacionan con

las herramientas electrónicas, o sea hoy por hoy el que no tiene un teléfono con internet pues no puede recibir mucha de la información personal ya no solamente de su negocio todo aquel que no tiene una computadora en su casa sus hijos no se pueden desarrollar no pueden generar todos sus trabajos escolares y muchas ocasiones aunque que ellos aprenden más rápido porque están más familiarizados el inicio si nos toca decirles mira hijo se arma así se pone así entonces de alguna hay una familiarización con las herramientas que es lo que sucede la mayoría de las empresas no implementan las herramientas electrónicas una porque todavía son opcionales, a eso es opcional, las herramientas electrónicas no son obligatorias hoy fiscalmente son opcionales eso por un lado y por otro porque los niveles de operación no son tan grandes como para tener controlados muchos de tus departamentos. Por el tamaño de tu empresa ¿Por qué? Porque si ya nos vamos a alguna mediana empresa, bueno ya tiene de almacén así es, entonces ya comienzan a trabajar con sus costos es un problema también muy fuerte que nosotros aquí en la región si pasamos por una ferretería "X" la vez y tú que estas capacitados dices este señor está loco tiene millones de pesos ahí invertidos en el inventario cuando hoy los procesos nos dicen que debe de haber una rotación de inventarios cuando hoy los procesos trabaja con el inventario de tu proveedor, o sea tú debes de trabajar con el inventario de tu proveedor y muchos de nuestras empresas no están haciendo eso o sea compran temporalmente o ellos dicen por ahorro preparamos para la temporada pero lo que están haciendo es distraer su flujo de efectivo en productos que igual pasaron de modas cuando llegue la temporada en productos que igual se dañan y ya no tienen esa solvencia en las empresas requieren para aprovechar las oportunidades, entonces aterrizando un poquito en lo que es el uso de las herramientas siento que en Tapachula lo han ido adoptando el uso de la herramienta los que sus operación ya no les permiten hacerlo de manera manual, pero incluso hoy en Tapachula seguimos teniendo un uso muy notorio de contadores externos, o sea nosotros tenemos aquí la información para que la procesen son pocas las empresas que tienen un área de contabilidad interna y

obviamente lo que hemos dicho se va observando con el crecimiento y tamaño de la organización.

Las pequeñas empresas tienen cierta facilidad para poder avanzar en ese sentido de internet sistematizado todo su proceso la mayor parte del 80 90%.

Una empresa de venta de agua tiene que utilizar tecnología que es cara para poder tener un producto de calidad, hablamos de calidad, hablamos de proceso pero para llegar a todo esto necesita tener una maquinaria personal capacitada pero eso se logra a través de tener recursos, si nada mas tengo la mitad de donde obtengo la otra mitad para haber un financiamiento, pero si ese financiamiento no es ágil, no es oportuno también tiene ciertas repercusiones en el empleado en el sentido de vida hemos visto al empleado empresas que se han quebrado por que su crédito no fue oportuno posiblemente no quisiera analizar la causa si fue del empresario, de la institución financiera que propicio la tardanza del empresario que hizo muy tarde su tramite o que no tuvo la visión también pero el crédito es algo muy importante, de hecho le comentaba al inicio

Bueno hay micro, micro de reciente creación que realmente están invirtiendo sus pequeños ahorros y probando suerte que no entran todavía con el uso de tecnologías, computadoras, internet, si no que están a la buena de dios, al azar a la puerta tratando de primero nacer pero crecer enfrentándose a un mercado difícil a una economía no tan ágil y no pueden ellos invertir en tecnologías si no que están atendiendo sus productos y ellos allí como ellos consideran que deben hacer su actividad por eso decimos esta pequeña empresa abrió y yo creo que le va ir bien porque tiene carácter para vender, es amable es alegre es servicial como que ser micro, micro para nacer tendría que estar relacionado con una personalidad, actitud de ser amable, sonriente, servicial para que tenga éxito sin tomar encuenta que hay elementos de mercadotecnia de tecnología de internet que según lo que estamos viendo actualmente como para que pudiera garantizar ese éxito.

Considero que a los empresarios les cuesta adaptarse al cambio, todos le tenemos en cierta forma temor al cambio y a estas alturas hay empresarios que no cuentan con computadoras, todo lo llevan a mano. Estos no les permiten llevar los números en control, para poder en un momento superarse. La capacitación a veces no se da porque que no cuentan con los recursos para adquirir equipo, puede ser otra condicionante también.

Si, definitivamente si, porque si no nos metemos a la dinámica de la tecnología, prácticamente la empresa se muere.

#### *Normas de Calidad.*

Van de la mano con la capacitación, que sucede para ser competitivos debemos capacitarnos uno de los problemas que se han enfrentado las empresas familiares incluso de varias generaciones en Tapachula ha sido la falta de capacitación para la competitividad, hemos visto muchos casos de empresas que han venido hacer un bum en Tapachula y que dices pero porque, porque tienen ese bum y muchos de nuestro amigos se quejan, no pero es vienen de afuera vienen hacer negocios, bueno pero tú tienes las mismas posibilidades de hacer ese negocio ¿Por qué no lo haces? No quieres invertir punto número uno, punto número dos le pones la competencia y no le ganas bueno porque, porque no tienes esa capacitación, no tienes esa calidad en el servicio no tienes esa calidez, nosotros si nos ponemos a observar las franquicias como Dominós pizza, como burger kings, es capacitación, la personalización de la atención yo voy a un hotel y me dicen "señor Edmundo buenos días como está su café descafeinado o si ya tienen mucho tienen un plus muy grande en cambio voy al café tradicional de aquí que está en Tapachula 20 años el entorno no está diseñado para ser confortable no cuenta con la asepsia necesaria, el personal no ha sido capacitado tiene un trato desagradable en ocasiones la imagen del mismo personal no es la adecuada y eso hace que uno busque donde lo atiendan mejor entonces por eso es lo que me decías ¿ cuál era la pregunta exacta?

No nos hemos preocupado por ya no certificar por lo menos eficientar nuestros procesos en cuestión de calidad Las certificaciones del ISO 9000-2001, tantas certificaciones que hay en la actualidad. **No veo en Tapachula** una empresa con Calidad total, definitivamente no la hay, hay empresas y franquicias muy bien establecidas y cubren casi todas las normas.

No puedes exigir a un empleado que te realice los procesos de manera optima si no le has enseñado como se hace y como no se debe de hacer.

Cuando analizamos o sabemos todo el entorno de Tapachula vemos que hay pocas empresas certificadas, la certificación más socorrida en la ISO 9000 en donde algunas empresas.

Hablando de establecer calidad en el servicio se ha comentado mucho aquí en Tapachula uno de los objetivos para crecer eso se maneja aquí en Tapachula, ahorita a nivel nacional en turismo un factor muy determinante para que un pueblo crezca en Tapachula tiene toda la posible de no la infraestructura pero tiene la posibilidad de crecer en ese sector de turismo pero cuando analizamos un poco a nuestras empresas establecida en el centro nos ha tocado ver y decir ustedes lo pueden corroborar vamos al centro y no vemos ninguna empresa cuyos productos estén siendo promovido a través de otra moneda viene obviamente turismo.

Bueno, las normas de calidad existen, pero no están al alcance, no están al alcance porque tener acceso a ellas representa cierto gasto, costo, desembolso para entrar tiempo, por otro lado somos reacios.

Definitivamente las normas de calidad son muy importantes, desafortunadamente como hablamos, el empresario, el pequeño empresario es muy reacio a la aceptación de las normas de calidad, lamentablemente no estamos muy acostumbrados a las cuestiones de calidad, eso hace que no seamos lo

suficientemente competitivos con otras empresas, ya sea que están a su nivel o empresas que han decidido cambiar de actitud, en querer agarrar esa dinámica de cambio de control de calidad y eso hace que no sea tan competitiva.

### Anexo No. 10: Interacciones de Códigos en la Fase III.

Universidad Autónoma de Chiapas  
 Doctorado en Gestión para el Desarrollo  
 Consortio en Ciencias Económico Administrativas  
 Malla de generación de informes para análisis cualitativo

		Variables / Etapas	Variables Concretas											
			Tecnologías de la información y las			Capacitación			Normas de Calidad			Aspectos Fiscales		
			1a	2a	3a	1a	2a	3a	1a	2a	3a	1a	2a	3a
Dimensiones Abstractas	Proceso Comerciales	Compras	R1	R11	R21	R31	R41	R51	R61	R71	R81	R91	R101	R111
		Almacenamiento	R2	R12	R22	R32	R42	R52	R62	R72	R82	R92	R102	R112
		Ventas	R3	R13	R23	R33	R43	R53	R63	R73	R83	R93	R103	R113
	Formas de Evaluación	Recursos Humanos	R4	R14	R24	R34	R44	R54	R64	R74	R84	R94	R104	R114
		Recursos Materiales	R5	R15	R25	R35	R45	R55	R65	R75	R85	R95	R105	R115
		Recursos Tecnológicos	R6	R16	R26	R36	R46	R56	R66	R76	R86	R96	R106	R116
	Construcción de Indicadores	Desempeño	R7	R17	R27	R37	R47	R57	R67	R77	R87	R97	R107	R117
		Proceso	R8	R18	R28	R38	R48	R58	R68	R78	R88	R98	R108	R118
		Producto	R9	R19	R29	R39	R49	R59	R69	R79	R89	R99	R109	R119
		Resultado	R10	R20	R30	R40	R50	R60	R70	R80	R90	R100	R110	R120

**INDICE DE CUADROS**

No.	Descripción	Página
1.-	Cronología de Ciencias Administrativas	41
2.-	Clasificación de las empresas para determinar su tamaño con base en el factor humano	73
3.-	. Distribución del valor de la producción de Ganado y aves en pie	250
4.-	Principales cultivos	251
5.-	Cosechado	252

## INDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1.-	Perspectiva del Objeto de estudio	8
2.-	Heurístico del Objeto de Estudio (dimensiones abstractas)	14
3.-	Descripción del Constructo	18
4.-	Formas Empresariales	80
5-	Causas de cierre de las pequeñas empresas	96
6.-	Modelo 3E	128
7.-	Modelo 3F	129
8.-	Triángulo del Desempeño	149
9.-	Criterios de Efectividad y competitividad	150
10.-	Articulación Objeto de Estudio- Dimensiones	270
11.-	Matriz de Autoevaluación	389
12.-	Articulación de Variables del modelo	390

## INDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1.-	Comparativo de Competitividad por municipios general	5
2.-	Comparativo de competitividad por municipios Tuxtla Gutiérrez	6
3.-	Comparativo de competitividad por municipios San Cristóbal	6
4.-	Comparativo de competitividad por municipios Tapachula	6
5.-	Características de PYMES	61
6.-	Tipología de equipos de Dirección de PYMES	65
7.-	Clasificación de empresas	76
8.-	Clasificación de empresas por actividad económica.	76
9.-	Propuesta de Prueba piloto	215
10.-	Diagnóstico de uso de TICs	260
11	Identificación de Fases a investigar	267
12.-	Estructura de la operacionalización de variables	271
13.-	Funcionarios de CANACO participantes	281
14.-	Empresas participantes invitadas por CANACO	281
15.-	Empresarios participantes en Fase III	282
16.-	Categorización de variables	316

## Bibliografía

- Alvarez-Gayou Jurgenson, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y Metodología*. México: Paidós Educador.
- Ángeles Hernández, X. (2007). *PYMES (Pequeñas y medianas empresas) Modernización Tecnológica o Quiebra*. México, D.F.: Grupo Editorial ISEF.
- Argudín, Y. (2008). *Educación Basada en Competencias (Nociones y antecedentes)*. México, D.F.: Trillas.
- Arriarán, S. (2000). *La Hermeneutica de Clifford Geertz*. México, D.F.: Iztapalapa 49.
- Bonini, C. E., Hausman, W. H., & Bierman, H. (2000). *Análisis Cuantitativo para los negocios*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Cantú Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de la Calidad*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Carmona Medero, M. A., Rubio Torres, C., & Lemos Flores, C. (2002). *Estadística aplicada a la investigación*. Tepic, Nayarit: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Cohen, D. (2000). *Sistemas de información para la toma de decisiones*. México: Mc Graw Hill.
- Competitividad, I. M. (15 de 01 de 2003). *Instituto Mexicano para la Competitividad*. Recuperado el 2011 de 01 de 20, de Instituto Mexicano para la Competitividad: <http://imco.org.mx/es/>
- Cossmán, E. J. (18 de Marzo de 2010). <http://allinonestep.com/>. Recuperado el 22 de Noviembre de 2011, de Soluciones Web Para MiPymes: <http://allinonestep.com/definicion-y-caracteristicas-de-mipyme>
- Davis, D. (2001). *Investigación en Administración para la Toma de Decisiones*. México, D.F.: Soluciones Empresariales.
- De Zuani, R. E. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones 2a. Edición*. México, D.F.: Maktub.
- Debernardo, H., & Hurtado Hernández, M. (2010). *LAS PYMES, Principales causas de fracaso y cómo combatirlas*. México, D.F.: ISEF.
- Durkheim, É. (2004). *Las Reglas del Método Sociológico*. México, D.F.: Colofón, S.A.
- Echenique García, J. A. (2001). *Auditoría en Informática*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

- Epstein, M. J., & Bill, B. (2001). *La Empresa Honesta*. Barcelona: España.
- Eyssautier de la Mora, M. (2000). *Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia*. México, D.F.: ECAFSA.
- Fernández Castillo y Garcés, F. M., & Manrique, R. (2007). *Ciudades, Piedra angular en el Desarrollo de un País*. México D.F.: IMCO.
- Franklin, E. B. (2000). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Galindo, M. Á., & Malgesini, G. (1994). *Crecimiento Económico. Principales teorías desde Keynes*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Gallagher, C. A., & Watson, H. J. (1995). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Gómez Ceja, G. (2000). *Sistemas administrativos. Analisis y diseño*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Guerra, G. (2000). *Manual de Administración Agropecuaria*. San José, Costa Rica: IICA.
- Havard, B. (2001). *Métodos de Evaluación del Rendimiento*. Barcelona, España: The Sunday Times.
- Hernández Hernández, E. (2000). *Auditoría en Informática*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández Samperi, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación Quinta edición*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández Torrez, M. (23 de 02 de 2001). *El control de gestion empresarial*. Recuperado el 8 de 01 de 2012, de [www.5campus.com/leccion/cgcrate](http://www.5campus.com/leccion/cgcrate): [www.5campus.com/leccion/cgcrate](http://www.5campus.com/leccion/cgcrate)
- Hernández y Rodríguez, S., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial. Enfoque basado en Competencias*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- INEGI. (2011). *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*. Recuperado el 23 de AGOSTO de 2012, de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/>
- Jacques Filion, L., Cisneros Martínez, L. F., & Mejía-Morales, J. H. (2011). *Administración de PYMES, Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México, D.F.: Pearson.
- Jurado Arellano, A. (2007). *La fuerza de la Unión Empresarial*. México, D.F.: Apoyo Integral a Micro y Pequeña empresa S.C.
- Jurado Arellano, A., & Juárez, G. L. (2007). *La alianza como estrategia generadora de empresarios de éxito*. México, D.F.: Apoyo Integral a Micro y Pequeña Empresa S.C.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

- Klasterin, T. (2005). *Administración de Proyectos*. México, D.F.: Alfaomega.
- Kosik, K. (1998). *Dialectica de lo concreto*. México, D.F.: Grijalbo, S.A.
- Laguna Caballero, H. (2006). *LA PEQUEÑA ORGANIZACIÓN ARTESANAL DE TIPO FAMILIAR: UN ANÁLISIS DESDE LA PRODUCCIÓN. EL CASO DE LA TALLA EN MADERA EN CHIAPA DE CORZO, CHIAPAS*. México, D.F.: Universidad Metropolitana.
- Landero Hernández, R., & González Ramírez, M. T. (2006). *Estadística con SPSS y Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Trillas.
- Lawrence, J. A., & Pasternack, B. A. (2004). *Ciencias Administrativas Aplicadas*. México D.F.: CECSA.
- Maquiavelo, N. (2006). *El príncipe*. México, D.F.: Editores Mexicanos Unidos, S.A.
- Martínez García, F. J., Sánchez Trejo, V. G., Somohano Rodríguez, F. M., García Pérez de Lema, D., & Marín Hernández, S. (2008). *Análisis estratégico para el desarrollo de la Micro, pequeña y mediana empresa (Estado de Hidalgo)*. Pachuca, Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Martínez García, F. J., Sánchez Trejo, V. M., Somohano Rodríguez, F. M., García Péres de Lema, D., & Marín Hernández, S. (2008). *Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Estado de Hidalgo)*. Pachuca, Hidalgo: Universidad Autónoma de Hidalgo.
- Mayorga Sánchez, C., & Escobar Guerra, R. d. (2011). *Factores que impactan en la productividad de los trabajadores en las Microempresas*. Tapachula, Chiapas: UNACH.
- Mendez Morales, J. S. (2002). *Economía y la Empresa*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Méndez Morales, J. S. (2008). *Problemas económicos de México*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Milenio. (12 de 08 de 2000). <http://www.milenio.com/>. Recuperado el 20 de 01 de 2011, de Milenio Noticias: <http://www.milenio.com/>
- Montaño Hirose, L., & Solís Pérez, P. c. (1993). *Organizaciones Modernas: Nuevos retos para el diseño de estructuras y de procesos de decisión*. México D.F.: Depto. de Economía, UAM Iztapalapa.
- Münch, L. (2005). *Administración y Estilos de Gestión. La Clave de la competitividad*. México, D.F.: Trillas.
- Münch, L. (2006). *Evaluación y Control de Gestión*. México, D.F.: Trillas.
- Muró, V. G. (1998). *Ciudades Provincianas de México, Historia, modernización y cambio cultural*. Zamora, Michoacán: El colegio de Michoacán.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.

- Norton, P. (2000). *Introducción a la computación. 3a Edición*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Ostroff, F. (1999). *La Organización Horizontal*. México, D.F.: Editorial Mexicana.
- Pacheco Espejel, A., & Cruz Estrada, M. C. (2005). *Metodología de la Investigación, Lógica, procedimientos y técnicas*. México, D.F.: CECSA.
- Peñalosa Rodríguez, E. (2010). Manual para PYME. *El Financiero*, 23-24.
- Pérez Campdesuñe, R., de Miguel Guzmán, M., Noda Hernández, M., Pacheco Toledo, S., & Sánchez Augier, L. (2010). LOS CONCEPTOS: GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL DESTINO Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES. SUS VÍNCULOS E IMPACTO. *TURyDES*, 52-63.
- Pérez Campdesuñe, R., de Miguel Guzmán, M., Noda Hernández, M., Pacheco Toledo, S., & Sánchez Augier, L. (2010). LOS CONCEPTOS: GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL DESTINO Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES. SUS VÍNCULOS E IMPACTO. *TURyDES*, 17-28.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid, España: Alfaomega.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (29 de febrero de 2009). Recuperado el 29 de Febrero de 2012, de PNUD: <http://www.undp.org.mx/>
- Público, S. d. (17 de 04 de 2012). *Sistema de Administración Tributaria*. Recuperado el 23 de 03 de 2012, de SAT: [http://www.sat.gob.mx/civismo\\_fiscal/contenidos/p\\_impuestos.html](http://www.sat.gob.mx/civismo_fiscal/contenidos/p_impuestos.html)
- Ramírez Martínez, G. (2004). *Desempeño Organizacional. Retos y enfoques contemporáneos*. México, D.F.: Origami Editorial.
- Rebollo Lozano, J. L. (2005). *Diagnóstico de las Operaciones de las PYMES*. México, D.F.: Editorial Trillas.
- Rincón Ramírez, C. (2000). *Construcción del Objeto de estudio: Punto de partida del proyecto de Investigación*. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas: Universidad Pedagógica Nacional.
- Ristori Cueto, D., Milla Sánchez, A. I., & García Sampedro, S. P. (2010). *Informe de actividades de Unidades de Vinculación Docente*. Tapachula, Chiapas: Unach.
- Rivera Rivera, A. (2000). *Las Ciencias Sociales en el Mundo Contemporáneo*. México: Eidos.
- Rodríguez Salazar, M. (2000). *Lo que cuestan los malos jefes*. México, D.F.: grijalbo.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de Pequeñas y medianas empresas 6a Edición*. México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la Planeación estratégica a la Pequeña y Mediana empresa*. México, D.F.: CENGAGE Learning.

- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Decisiones Gerenciales Efectivas*. México, D.F.: Trillas.
- Rodríguez Valencia, J. (2006). *Dirección Moderna de Organizaciones*. México, D.F.: Thomson.
- Rojas Soriano, R. (1999). *Método para la investigación social. Una proposición dialéctica*. México, D.F.: Paza y Valdes.
- Saavedra Mayorga, J. J. (2009). DESCUBRIENDO EL LADO OSCURO DE LA GESTIÓN: LOS CRITICAL MANAGEMENT STUDIES O UNA NUEVA FORMA DE ABORDAR LOS FENÓMENOS ORGANIZACIONALES. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* , 45-60.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). *Economía con aplicaciones a Latinoamérica*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Sánchez Gutiérrez, J., Hernández Cotón, S. G., & Haro Beas, J. F. (2008). *Un modelo de Valoración de la Gestión del Conocimiento en las Empresas. Estudio de Casos*. Tepic, Nayarit: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Sánchez Quintero, J. (2003). Estrategia integral para PyMES innovadoras. *Revista EAN* , 34-45.
- Serna, G. (01 de Enero de 2004). *Credi Asesoría*. Recuperado el 20 de Octubre de 2011, de <http://www.crediasesoría.com/Historia.htm>:  
<http://www.crediasesoría.com/avaluo.htm>
- Serrano, J. A. (2003). *Pensamiento y Concepto*. México, D.F.: Trillas.
- Simmons, A. (1998). *Juegos Territoriales*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Sommers González, G. (2007). *Cooperativismo, cambio y ecología organizacional: el caso de la Cooperativa pesquera artesanal "La palma" del Soconusco, Chiapas*. México, D.F.: Universidad Metropolitana.
- Spiegel, M. R. (1975). *Probabilidad y Estadística*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- VALUAINM, S. (01 de ENERO de 2008). VALUAINM, S.A. Recuperado el 14 de SEPTIEMBRE de 2011, de <http://www.avaluosinmobiliarios.com.mx/Inicio.aspx>:  
<http://www.avaluosinmobiliarios.com.mx/Aval%C3%BAosInmobiliarios/Tiposdeaval%C3%BAos.aspx>
- Veracruzana, U. (2006). *ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. Veracruz, Mexico: Universidad Veracruzana.
- Webster, A. L. (2001). *Estadística aplicada a los negocios y la Economía 3a. Edición*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.