



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS
PEQUEÑAS EMPRESAS COMERCIALES
DEDICADAS A LA VENTA AL POR MAYOR
EN CD. OBREGÓN**

**TITULACIÓN POR TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN

**ALMARA ATENEA SANABIA COSIO
EDGAR ARIEL ARAUJO HERNÁNDEZ**

DEDICATORIAS

A Dios por permitirme culminar mis estudios satisfactoriamente y poner a mi lado a compañeros, amigos y maestros que hicieron posible escribir esta historia en una buena parte de mi vida. Hoy te dedico mi esfuerzo y mi alegría por ser Tú mi compañero en cada paso que he realizado para cumplir este sueño. Gracias por estar conmigo en todo momento.

A ti Mamá porque me has dado todos los medios que he necesitado para terminar mi carrera y sobre todo ser mi inspiración y mi fuerza para finalizar esta etapa de mi vida y así comenzar una nueva historia seguir construyendo mi propio camino con tus enseñanzas y valores que me has regalado.

A mis Hermanos quienes han permitido que haya tenido todo en la vida como es el amor que ni con todo el oro del mundo puedo pagárselos así como las cosas materiales que me han ayudado para terminar con mis estudios.

A todos mis Amigos (os) que me han acompañado en esta travesía y que con ustedes he expresado mis alegrías y tristezas y que siempre recibí una palabra de aliento que me ayudaron a crecer y madurar.

A ti Ariel por ser una persona excepcional de quien siempre hay algo nuevo que aprende y que además de ser mi compañero en este trayecto siempre has demostrado ser mi mejor amigo y mi confidente. Es por eso que hoy comparto contigo esta alegría en uno de mis momentos más felices de mi vida. Con todo mi amor para ti.

Almara Atenea Sanabria Cosío

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la dicha de tener esta vida en la cual me he podido desarrollar plenamente en todos los aspectos con mucha felicidad y amor al lado de las personas que me rodean a cada instante, pero sobretodo te doy las gracias por darme la vida en el seno de mi Madre y permitirme crecer a su lado y darle la fuerza necesaria para hacer de mi lo que ahora soy una mujer y una profesionista.

A la Persona más especial que ni en estos renglones terminaría por decirle todo lo que la quiero, la admiro y respeto. A ti Madre por ser la mujer más excepcional que existe, que sin pedir nada a cambio me has entregado la Vida Completa apoyándome en mi formación personal, en mis estudios y en todas mis decisiones; también te agradezco el ser mi mejor amiga y mi confidente. Te Amo Mami.

A Mis Hermanos quienes en su momento me han apoyado con su amor y entrega. A ti Carlos por ser el mayor quien cuidaba de mí en mi infancia y ahora dándome los consejos cuando más los necesito y a ti Yasir que me has cuidado y protegido como un Padre para mí entregándome parte de tu Vida. Los Quiero y les agradezco permitirme estar a su lado.

A todos Mis Amigos los cuales forman parte importante en mi vida porque sin ustedes las alegrías y tristezas no habrían sido iguales. A mi amiga, hermana y compañera de clase quien agradezco su dedicación y tiempo al compartir las clases conmigo en una buena parte de nuestra formación profesional.

A mi Asesora la Lic. Beatriz Leyva quien me brindo su confianza al aceptar trabajar conmigo en este proyecto regalándome su tiempo y dedicación, también agradezco sus palabras de aliento las cuales me sirvieron para crecer como persona y nunca caer ante las adversidades por más pequeñas que éstas fueran. Con mucho Cariño... la Admiro y Respeto por ser un buen ejemplo a seguir.

A mis Revisores: la Lic. Azucena Rivera, al Mtro. Victor Acosta y Mtro. Gilberto Ayala, les doy las gracias porque de Ustedes siempre hubo algo nuevo que aprender ya sea dentro del salón de clase o fuera de él, también les agradezco profundamente su tiempo, su dedicación y su confianza para la revisión de este trabajo. Lo que siento se los expreso con un eterno Agradecimiento y Cariño.

Almara Atenea Sanabria Cosío

DEDICATORIAS

A Dios: Por darme la oportunidad de estar vivo, de poder conservar a mi familia y a mis seres queridos. Además de ayudarme cuando surgen problemas y de estar siempre para escucharme.

A mis Padres: Por ayudarme a salir adelante, por inculcarme valores, principios y por ser un ejemplo de vida para seguir siempre adelante. Por haberme conducido por la vida con amor, paciencia y dedicación para mi educación, por lo que de manera sincera no tengo palabras para agradecerles el gran apoyo que he recibido por eso y más este trabajo esta dedicado a ustedes. Espero que se sientan tan orgullosos como yo me siento de que ustedes sean mis padres.

A mi Novia: Por ser una persona increíble, por estar conmigo en las buenas y en las malas. Gracias por darme la oportunidad de estar contigo, por tus consejos, alegría, paciencia y amor por eso y más quiero decirte que te amo. Además gracias por ser mi compañera en la elaboración de este trabajo.

A mis Amigos (as): Por brindarme su amistad y poder disfrutar tantos momentos felices e inolvidables que hacen no querer perder su amistad.

Edgar Ariel Araujo Hernández

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Por darme la oportunidad de vivir y de pertenecer a una familia hermosa y unida.

A mis Padres: Por brindarme la oportunidad de estudiar, por sus consejos y poder contar siempre con su apoyo incondicional.

A mi asesora: Por el apoyo brindado durante la elaboración de este trabajo, por los consejos para el mejoramiento del mismo, por su tiempo y dedicación. Gracias Lic. Beatriz Leyva osuna.

A mis revisores: Por su tiempo y por su valiosa participación en la revisión de este trabajo para que este sea de calidad. Gracias Lic. María Azucena Rivera, Mtro. Víctor Acosta y Mtro. Gilberto Ayala.

Edgar Ariel Araujo Hernández

RESUMEN

Para cualquier organización es fundamental que su proceso administrativo funcione de la manera correcta, en las pequeñas empresas no es la excepción debido a que este tipo de negocios es una gran generadora de empleo de cualquier estado como es el caso de Ciudad Obregón Sonora.

Con lo antes mencionado y la importancia que conlleva la aplicación correcta del proceso administrativo se llevó a cabo un estudio de campo para recolectar los datos necesarios mediante un instrumento el cual fué aplicado de manera personal a los encargados de las empresas en cuestión según la base única que contiene los datos generales de las mismas, todo ello realizado con el fin de conocer cual es la situación actual de su proceso administrativo y así identificar los principales problemas administrativos, sin embargo, el resultado obtenido fué favorable debido a que más del 60% de las empresas no presentan deficiencias en su proceso administrativo.

Por otra parte se identificó el perfil de las personas encargadas de estos negocios que en su mayoría son profesionistas cuya carrera es ajena a la administración de empresas, por lo que resulto atractivo describir este aspecto y ver que los licenciados en administración no están ocupando los lugares en los que deberían de estar.

Una vez elaborado cada una de las etapas de esta investigación se proporcionaron las conclusiones y recomendaciones pertinentes que se consideraron necesarias para solucionar las deficiencias encontradas en el proceso administrativo que aplican las empresas.

ÍNDICE

Dedicatoria	I
.....	I
Agradecimientos.....	II
Resumen	III
Índice.....	IV
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Justificación	3
1.3 Planteamiento del Problema.....	5
1.4 Hipótesis.....	6
1.5 Objetivo	6
1.6 Limitaciones.....	7
CAPÍTULO II	
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	
2.1 La pequeña Empresa	8
2.1.1 Historia de la Pequeña Empresa en México.....	9
2.1.2 Características Principales	10
2.1.3 Ventajas y Desventajas	11
2.1.4 Principales Problemas	13
2.1.5 Estructura Formal de la Pequeña Empresa.....	16
2.2 Sector Comercial.....	17
2.2.1 Tipo de Empresas Comerciales	18
2.2.2 Características de las Empresas Comerciales al por Mayor	18
2.3 Introducción a la Administración.....	19
2.3.1 Concepto de Administración.....	19
2.3.2 Importancia.....	20
2.3.3 Principios Generales de la Administración	20
2.4 Proceso Administrativo.....	21
2.4.1 Planeación.....	22
2.4.2 Importancia.....	22

2.4.3 Elementos de Planeación.....	23
2.4.3.1 Misión.....	23
2.4.3.2 Objetivos	23
2.4.3.3 Estrategias	24
2.4.3.4 Políticas	24
2.4.3.5 Programas	24
2.4.3.6 Procedimientos	25
2.4.3.7 Presupuestos	25
2.4.3.8 Reglas.....	25
2.4.3.9 Estándares.....	26
2.4.4 Organización	26
2.4.5 Importancia.....	27
2.4.6 Elementos de Organización	27
2.4.6.1 Organigrama.....	27
2.4.6.2 Descripción de Puestos	28
2.4.6.3 Instructivos Especiales.....	28
2.4.6.4 Manual de Organización	29
2.4.7 Integración.....	29
2.4.8 Importancia.....	30
2.4.9 Elementos de Integración.....	30
2.4.9.1 Reclutamiento	30
2.4.9.2 Selección	33
2.4.9.3 Contratación.....	33
2.4.9.4 Inducción.....	34
2.4.9.5 Evaluación del Desempeño	35
2.4.10 Dirección	36
2.4.11 Importancia.....	37
2.4.12 Elementos de Dirección.....	37
2.4.12.1 Comunicación	37
2.4.12.2 Supervisión	38
2.4.12.3 Motivación.....	39
2.4.13 Control.....	39
2.4.14 Importancia.....	39
2.4.15 Elementos de Control	40

2.4.15.1 Preventivo	40
2.4.15.2 Concurrente	40
2.4.15.3 Final	41

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Sujetos	42
3.2 Material.....	42
3.3 Procedimientos.....	43

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 Resultados	47
4.2 Discusiones	57

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	61
5.2 Recomendaciones.....	63

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas forman parte importante para la economía de un país especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas por su gran número y su enorme potencial que representan.

Es por ello que la presente investigación se encuentra enfocada a las pequeñas empresas del sector comercial debido a que estos establecimientos representan un factor importante para la economía mexicana, sin embargo, éstas se encuentran rodeadas de situaciones adversas que impiden su desarrollo.

A través de este estudio se pretende conocer la situación actual por la que atraviesan estas empresas en cuanto al proceso administrativo, con la finalidad de dar a conocer los resultados obtenidos para fomentar una cultura administrativa en los empresarios que manejan este tipo de negocios.

Esta investigación será presentada en cinco capítulos en los cuales se desarrollarán los puntos específicos para la obtención de información y realización de la misma.

1.1 Antecedentes.

La administración debe ser enfocada a cualquier tipo de empresa sin importar el giro y el tamaño de la misma, debido a que el éxito de ésta depende en gran medida de la efectividad de su administración.

En México las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un factor fundamental para la economía del País, siendo éste el motor principal de desarrollo debido a la cantidad de establecimientos que existen, además de que generan el mayor número de empleos.

Las Pymes representan el 98% del total de las empresas en México incluidas la micro según la Secretaria de Economía (2005), sin embargo, estas son las que más problemas tienen como puede ser la falta de financiamiento, mala ubicación, avances tecnológicos, comercialización errónea pero sobre todo que se encuentran mal administradas.

En el caso de las pequeñas empresas es de gran importancia que sean administradas de la forma correcta para el buen funcionamiento de la misma, con el fin de que sea competitiva en el sector al cual pertenece siendo estos el industrial, servicios y comercial donde la gran mayoría está dedicada a este giro ya sea, a la venta al por menor o bien al por mayor, donde en el primero de éstos se venden productos a una escala menor y de forma directa a los consumidores o bien a otras empresas minoristas y en el segundo se enfocan a la compra o venta de productos.

En el caso de Sonora existen 6,581 empresas que pertenecen a los distintos sectores de las cuales 4,924 se dedican al comercio. La participación total de éstas en el giro comercial en Cajeme es de 1,448 de las cuales 56 pequeñas empresas se dedican a la venta al por mayor las cuales emplean de once a treinta personas según la Secretaria de Economía y CANACO SERVITUR CD. OBREGÓN (Mayo 2005).

Según la investigación del maestro Joaquín Rodríguez Valencia (2004) realizada a las pequeñas y medianas empresas encontró que estas empresas no cuentan con un sistema de administración claro, no existen objetivos y planes por escrito, no planean las inversiones, no se proyecta una organización, la dirección se lleva a cabo de una manera empírica y el control es rudimentario, no se utilizan normas y no se efectúa la medición para realizar las acciones correctivas necesarias. Además la mayoría de las veces el negocio es administrado por sus propios

dueños y debido a la inexperiencia administrativa de éstos le dedican un mayor número de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

Por otra parte Ricardo Bolaños (2005) director de liderazgo empresarial del ITESM expresa en su investigación que las pequeñas empresas carecen de la habilidad administrativa.

Por otra parte, Rogelio Ladrón de Guevara Domínguez (2005) indica que las pequeñas empresas desde su origen nacieron marcadas para sufrir y fracasar; desde sus inicios la aquejaron muchos factores negativos tales como: nacieron sin planeación y aisladas, con dueños y personal ajenos a la administración del giro del negocio, con técnicas y procedimientos obsoletos, casi siempre con una constante falta de recursos, ignorantes de los apoyos financieros y fiscales que en raras ocasiones les ofrecen las instituciones financieras y leyes fiscales, la ausencia de asesoría especializada, que servirán de soporte para aliviar algunos de sus males, el deseo de tener siempre una organización ascentral e individual, una ausencia total de cultura administrativa.

Por último, dentro de la pequeña empresa es común que su dueño sea el gerente, es decir, el que decide la administración del negocio y en algunos casos los mismos son ajenos a esta actividad por lo que constituye un factor fundamental para que éstas fracasen.

1.2 Justificación.

En México el sector comercial es el predominante debido a la cantidad de establecimientos que se encuentran registrados ante la Secretaria de Economía y CANACO SERVITUR CD. OBREGÓN, por lo cual se considera este sector como el más importante.

De acuerdo a lo antes mencionado es necesario que en este sector se lleve a cabo adecuadamente el proceso administrativo por lo que al no realizarse de la manera correcta afecta directamente a la organización debido a que se

desarrollan diferentes problemas como puede ser una planeación deficiente al no desarrollarse los aspectos involucrados como pueden ser: los objetivos, políticas, estrategias por mencionar algunos, en el caso de la organización pueden carecer de una estructura correctamente definida; en integración el gerente o la persona encargada no aplique un reclutamiento correcto por lo cual la selección de los mismos es errónea, en el caso de la dirección es importante aplicar la comunicación de manera clara, llevar a cabo supervisiones a los trabajadores y al negocio así como el de motivar a los mismos, por último al no desarrollar un control adecuadamente no se tendrían mediciones y correcciones del rendimiento de los componentes de la empresa.

Según las investigaciones realizadas por el Maestro Joaquín Rodríguez Valencia (2004), Ricardo Bolaños (2005) y Rogelio Ladrón de Guevara Domínguez (2005), coinciden en que las pequeñas empresas en México carecen de una cultura administrativa por lo que es imprescindible atender esta área debido a que se refleja en los trabajadores que están siendo desocupados ante un ambiente poco efectivo.

Además, se ha encontrado como resultado que este tipo de empresas presenta fallas en la planeación, en la selección del personal, en controles internos así como en el establecimiento de estrategias.

Ante tal situación, es necesario comprender que al no aplicar un sistema administrativo claro y correcto, las empresas de este tipo seguirán enfrentándose a un fracaso seguro; aumentando así el crecimiento en la tasa de desempleo y el comercio informal o aunque opten por dedicarse a otra actividad que no sea de este sector.

Los resultados que los diferentes autores han obtenido en cada una de sus investigaciones son: atender las áreas administrativas, es decir; el sistema administrativo en general para así evitar la severa crisis por la que atraviesan estas empresas en México; verificar cada una de sus partes administrativas de la empresa y aplicar las correctivas que sean necesarias para el buen funcionamiento de estas y por último crear una conciencia empresarial de

supervivencia, respaldada por un plan por sector de desarrollo integral en el que se comprometan en forma directa muchos intereses, casi de tipo nacional que luchan y cedan en la parte que les corresponda los recursos, apoyos y vigilancia en sus áreas.

El beneficio que se obtendrá con la elaboración de esta investigación, será para que los futuros y actuales empresarios conozcan un panorama amplio de la situación actual por la que atraviesan las pequeñas empresas comerciales, esto debido a la escasa cultura administrativa que emplean en su negocio y cual es la importancia de llevarla a cabo de manera correcta evitando así que este tipo de problemas provoque el fracaso del negocio.

Así mismo, se busca que las empresas cuenten con las bases administrativas necesarias para su buen funcionamiento lo que les daría posibilidades de poder obtener financiamiento por parte de las instituciones financieras que se dedican a otorgarlos, donde éstas por lo general no ofrecen créditos a las empresas que no tienen una estructura bien definida debido a que no garantizan que los recursos que se les prestan puedan ser pagados siendo que estos establecimientos cierran al poco tiempo de su apertura.

1.3 Planteamiento del Problema.

Las pequeñas empresas juegan un papel trascendental para la economía regional, estatal y nacional, sin embargo, este tipo de empresas llevan a cabo una mala administración del negocio debido a la falta de experiencia en el ramo del dueño o gerente siendo éste un factor determinante que con el paso del tiempo puede ocasionar que no funcione de manera correcta orillándola al fracaso. Es por ello que la administración es fundamental dentro de cualquier organización.

La mayoría de las pequeñas empresas no cuentan con un proceso administrativo claro, además de la carencia de habilidades administrativas del gerente general que comúnmente es el propietario de la empresa, por lo que se presentan fallas como pueden ser: una planeación errónea, falta de organización, mala selección y

dirección del personal, falta de controles internos y errores al resolver problemas o tomar decisiones provocando pérdidas a la organización.

De acuerdo a lo antes mencionado surge el siguiente cuestionamiento:

¿Cómo se aplica el proceso administrativo en las pequeñas empresas del sector comercial dedicadas a la venta al por mayor en Ciudad Obregón?

1.4 Hipótesis.

Hi: Por lo menos el 60% de las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor presentan deficiencias en su proceso administrativo.

Ho: Por lo menos el 60% de las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor no presentan deficiencias en su proceso administrativo.

Ha: Menos del 59% de las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor presentan deficiencias en su proceso administrativo.

1.5 Objetivo.

La presente investigación, es con el objetivo de conocer la situación actual del proceso administrativo que emplean las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor para identificar los principales problemas administrativos que enfrentan estas empresas.

Objetivos Específicos

- Identificar que estudios tienen las personas encargadas de llevar a cabo la administración de las empresas.

-
-
- Conocer si el encargado de la administración realiza otra actividad fuera de la empresa.

1.6 Limitaciones del Estudio.

- Al acudir a las instalaciones de CANACO SERVITUR CD. OBREGÓN no se proporcionó la información requerida.
- Disponibilidad de los empresarios para poder ser entrevistados.
- Tiempo de espera para ser atendidos por los empresarios.

CAPÍTULO II

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En el presente capítulo se da a conocer la bibliografía que sustenta esta investigación con el fin de que se conozcan las bases tomadas para la realización de este trabajo.

2.1 La Pequeña Empresa.

Según Pickle y Royce (1995), consideran que la empresa cuando ocupa un cierto número de gentes (reducido por supuesto 5 o 10). Otros la definen como aquella que solamente se desenvuelve el mercado local. Más aún, la pequeña empresa para algunas otras no es sino un establecimiento pequeño: la farmacia, la peluquería, la tienda de ropa y la joyería.

Para establecer un criterio uniforme a continuación se presentan algunas de las definiciones más comunes. La Comisión para el Desarrollo Económico (CDE) del Gobierno de los Estados Unidos considera que una empresa es pequeña si cumple 2 o más de los siguientes requisitos:

1. Gerencia Independiente. (Los gerentes suelen también ser los dueños).
2. Capital y Propiedad. El capital debe haber sido aportado por una persona o por un pequeño grupo de personas. La pequeña empresa debe ser propiedad de una o de un pequeño grupo de personas.
3. Mercado Local. El radio de acción de la pequeña empresa debe ser, aunque no necesariamente, predominantemente local.

4. Tamaño Relativo. La empresa es pequeña cuando así lo establece la comparación con otras unidades del mismo ramo. Cabe hacer la aclaración de que es necesario fijar este patrón en términos relativos, debido a que el tamaño de las empresas varía demasiado de un ramo a otro.

De acuerdo a la Secretaria de Economía (2005) presenta la información del Diario Oficial de la Federación del día 30 de Diciembre de 2002, donde se establecieron los criterios de estratificación de las empresas de la siguiente manera:

CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR / TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

2.1.1 Historia de la Pequeña Empresa.

La historia de la pequeña empresa según Rodríguez (2002), al iniciar el siglo XXI existe un nuevo interés del gobierno, la sociedad civil y las instituciones de educación superior, por el potencial de la empresa pequeña y mediana. Hasta la década de los 70, este tipo de empresas se consideraban como marginales en el proceso de desarrollo, dos decenios después (1980 y 1990) se ha dado una revaloración de la micro y pequeña empresa por sus bondades para contribuir a la reorganización de la producción y sobre todo, por su impacto en el empleo, en el producto interno bruto y en la equidad.

El desprecio por estas empresas surgió de la poca o nula atención al papel que juega la organización industrial en la ruta de desarrollo. Actualmente queda claro que los estudiosos del desarrollo económico se vieron impactados en gran medida de las economías de escala y la producción masiva de principios del siglo anterior, esto les hizo obviar en análisis, cualquier tipo de organización industrial que no estuviera asociada con la expansión de la empresa grande que, en una visión casi fatal, dominaría todos los espacios de la acumulación y los pequeños negocios desaparecerían o jugarían un papel marginal.

Las pequeñas empresas mostraron su fortaleza para crear empleos, por su menor requerimiento de capital y tecnología, así como demanda menor de divisas para enfrentar de manera innovadora el reto de la flexibilidad productiva. Sin embargo, para que este potencial se pueda aprovechar de manera que se integre a la empresa micro y pequeña en una perspectiva de mayor valor agregado en un mundo dominado por el gigantismo empresarial.

2.1.2 Características Principales.

Según Rodríguez (2002), existe una serie de características que son comunes a este tipo de empresas. A continuación se citan algunas de las más generalizadas y son:

- Poca o ninguna especialización en la administración: en esencia la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos no está capacitada para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corre el mayor peligro.
- Falta de accesos de capital: es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa, debido a dos causas principales: la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan; la segunda es la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

-
-
- Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa: la facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo por que facilita la comunicación.
 - Posición poco dominante en el mercado de consumo: dada su magnitud la pequeña y mediana empresa considerada de manera individual se limita a trabajar un mercado muy reducido, por tanto sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

Por otro parte según Anzola (1993), las características predominantes de las pequeñas empresas son las siguientes:

- Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como sociedad anónima, donde el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa. Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente o de mejor calidad en un mercado particular y así definirlo en términos geográficos, enfocados en el mercado local.
- La pequeña empresa carece principalmente de la reinversión de utilidades, por lo que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas ni del gobierno.
- Las actividades se concentran en el dueño de la pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.

2.1.3 Ventajas y Desventajas.

Pickle y Royce (1995), las ventajas de la pequeña empresa derivan directamente de su tamaño y su gestión autónoma.

Líneas de comunicaciones cortas y directas. En la pequeña empresa por lo general existe un nivel de manejo único. El contacto directo entre los empleados y

el gerente hace posible una buena comunicación entre ellos, lo mismo para dar y recibir instrucciones que para discutir asuntos relacionados al establecimiento. Esta relación de persona a persona aumenta considerablemente las posibilidades de reducir y eliminar muchos problemas.

La ganancia como salario. Uno de los grandes incentivos que ofrece la pequeña empresa a su propietario es el hecho de que éste puede, si es el caso en que él mismo la maneja, trabajar por sí mismo en su directo provecho. Por lo que este factor es una de las motivaciones para iniciar el funcionamiento de un establecimiento pequeño.

Contacto con empleados y clientes. Se tiene la oportunidad de establecer una relación armónica con sus empleados de trabajo dado que en la pequeña empresa existe un único nivel administrativo, es decir, el propietario y el administrador son la misma persona. Por lo cual se tiene mayor oportunidad de contacto con los mismos.

Autonomía. El pequeño negociante está directamente relacionado con las decisiones que afectan al funcionamiento de la empresa por lo cual se constituye una ventaja importantísima.

Las principales desventajas que presentan las pequeñas empresas y que limitan su crecimiento, se exponen a continuación:

Falta de especialización. En la gran mayoría la administración no es especialista sino generalista realizada por el propietario de la empresa.

Confinamiento, exceso de trabajo. Un aspecto negativo de la pequeña empresa, que suele ser el propietario, debe de efectuar la mayor parte del trabajo por su cuenta. Las oportunidades de descanso no se le presentan con frecuencia, a esto debe agregarse que las horas de operación de un negocio pequeño deben ajustarse a los horarios de la clientela.

Riesgos de pérdidas monetarias. Asociado con las oportunidades lucrativas de una pequeña empresa está el riesgo de perder el dinero invertido en ella. La quiebra trae consigo pérdidas y deudas que liquidar.

Según Rodríguez (2000), las ventajas que normalmente presentan las pequeñas empresas para su desarrollo son:

- Capacidad de generar empleos.
- Asimilación y adaptación de tecnología.
- Producción local y el consumo básico.
- Contribuir al desarrollo regional por su establecimiento en sus diversas regiones.
- Flexibilidad al tamaño de mercados.
- Fácil conocimiento de empleados y trabajadores facilitando resolver los problemas que se presentan.
- La planeación y organización no requieren de mucho capital.
- Producen y venden productos a precios competitivos.

Las desventajas que presentan este tipo de empresas para su desarrollo son las siguientes:

- Les afectan con mayor facilidad los problemas que suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.

2.1.4 Principales Problemas.

Según Bolaños (2005), las PYMES mexicanas enfrenta serios problemas en la administración del conocimiento que generan sus trabajadores.

Fallas en los controles internos. Una importante cantidad de empresas quiebran debido a fraudes. Este es un punto vinculado directamente con las fallas en materia de seguridad. Al hablar de controles internos también nos referimos a evitar la comisión de errores que conlleven importantes pérdidas, como podrían ser los errores en materia fiscal.

Mala selección de personal. No elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa pueden acarrear pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención, e improductividad.

Fallas en políticas de personal. Las fallas en materia de selección, dirección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, premios y castigos con el transcurso del tiempo disminuye la productividad del personal y la lealtad de estos para con la empresa, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal.

Fallas en la planeación. Producto de la inexperiencia y/o de la ausencia de capacidades técnicas, no prever las capacidades que posee la empresa y aquellas que debe conseguir así como desconocimiento del entorno.

Errores al establecer estrategias. Implica la comisión de graves errores al fijar y/o modificar la misión de la empresa, visión, valores y metas, así como al reconocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Implica también no evaluar los cambios en las capacidades y potencialidades de sus clientes, proveedores, competidores actuales, posibles competidores y proveedores de bienes y servicios sustitutos.

Ausencia de políticas de mejora continua. Tanto los productos y servicios, como los procesos para su generación deben ser mejorados continuamente, sobre todo en este momento de hipercompetitividad.

Falta de capacitación de empresarios y directivos. Es necesario reconectarse al entorno, en cuanto a cambios tecnológicos, gustos y requerimientos del cliente.

Altos niveles de desperdicios y despilfarros. El no detectar los errores propios de los procesos y actividades, que generando costos no agregan valor para el cliente condicionando la marcha de la empresa. Entre los principales desperdicios están: sobreproducción, exceso de inventarios, exceso de transportes internos y movimientos, fallas y errores en materia de calidad, corrección, inspección, tiempos de espera excesivos, reparaciones de maquinarias, tiempos de preparación y errores de diseño.

Errores al resolver problemas y tomar decisiones. Una gran mayoría de los empresarios actúan por impulso, intuición o experiencia, careciendo de un método sistemático para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente. Ello también debe ampliarse a la gran mayoría de profesionales que los asesoran.

Dejarse absorber por las actividades agradables. Esto lleva al empresario a dar preferencias a los factores técnicos o comerciales en deterioro de los factores administrativos y financieros, con las consecuencias que ello acarrea.

Nepotismo. Dar preferencia o colocar en puestos claves a familiares, dejando de lado sus auténticas capacidades, llevan a la desmotivación al resto del personal.

Mala gestión del riesgo. Implica analizar: los atractivos de cada alternativa; disposición a aceptar la posible pérdida; las posibilidades de éxito o fracaso de cada alternativa; y el grado en que juzgue factible en cada caso aumentar las probabilidades de éxito y disminuir las probabilidades de fracaso gracias a sus propios esfuerzos. En la medida en que evalúe los riesgos en función a los anteriores puntos evitará caer en una mala gestión del riesgo.

Según Rodríguez (1989), la cuestión más importante acerca de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que los causa. Un gran paso hacia en logro del éxito de la pequeña empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos.

Por la práctica y la experiencia se cuenta con información acerca de las causas de la quiebra empresarial. A continuación se detallan estas causas que, en 9 de cada 10 quiebras se pueden presentar:

Negligencia. El dinámico mundo de los negocios en la actualidad obliga a los administradores de las pequeñas empresas a estar alertas a las rápidas transformaciones que se presentan continuamente. Ya sea en la moda, los hábitos alimenticios y tecnología, que deben ser advertidos con oportunidad y assimilarlas de manera provechosa. De no ser así, la situación acarrearía serios problemas y al final el fracaso de la pequeña empresa.

Fraude. El fraude es una de las causas de quiebra en la pequeña empresa, esto se debe a la falta de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa.

Falta de experiencia en el ramo. Con frecuencia el gerente carece de la experiencia necesaria para el ramo en que incursiona por primera vez. Puede tenerla en otros campos, pero es lógico que ignore los problemas específicos de la nueva rama a la que ingresa.

Falta de experiencia administrativa. La falta total del gerente es causa de los fracasos empresariales. No existe punto de relación entre poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser capaz de administrar un establecimiento pequeño. Sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.

Incompetencia del gerente. Es el mayor obstáculo que pueda tener la pequeña empresa para prosperar es una administración incompetente. Ni el mismo dueño puede fingir como gerente de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios de la capacidad de liderazgo requerida.

Desastre. Existen hechos imprevistos que cortan de tajo la existencia de una empresa pequeña como pueden ser: incendio, robos, desastres naturales y problemas laborales.

2.1.5 Estructura Formal de la Pequeña Empresa.

Según Anzola (1993), la pequeña empresa carece de una estructura formal en todas sus áreas. Generalmente se recurre a la asesoría financiera externa, lo cual deja el manejo contable y financiero en manos de un contador externo o consultor por horas que se encarga principalmente de los aspectos legales, personal y tributos.

Las áreas de venta y producción son las más fuertes la pequeña empresa encuentra una forma satisfactoria para competir en su mercado y debido a la necesidad de satisfacer nuevas exigencias del mismo y a la prematura para tomar decisiones sobre la marcha, el dueño hace que las acciones estratégicas se realicen en forma fácil, el contacto con la clientela le brinda un conocimiento detallado de su mercado y del producto que vende.

La gran atención que el dueño de la empresa dedica a la misma hace de la administración general un punto relevante dentro de su actividad. La función de control es casi desconocida por el dueño de la pequeña empresa: no existen procedimientos y normas que le ayuden a asegurar el éxito en forma rápida. El tiempo que dedica a estas actividades es mínimo, en la mayoría de los casos se debe a la falta de conocimiento de ellas. El tipo de control se deriva de la planeación inadecuada que utiliza.

2.2 Sector Comercial.

Según Fischer (1992), El comercio es la compra y venta de bienes, particularmente en gran escala nacional o internacional.

Según Rodríguez (2000), las empresas comerciales se dedican a adquirir cierta clase de bienes y productos con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos aumentando al precio de costo o adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad.

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, por ejemplo: mayoristas, cadenas de tiendas, concesionarios, distribuidores y detallistas

2.2.1 Tipo de Empresas Comerciales.

Según el Concejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (2000), la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) distingue dos subsectores en el sector comercio:

1. Comercio al por mayor: se caracteriza por realizar la venta en forma personalizada y operar en una bodega u oficina en la cual, por lo general, no se exhibe la mercancía.
2. Comercio al por menor: se refiere a la venta al menudeo de bienes y consumo final privado. En éste es de suma importancia la ubicación y el diseño del establecimiento en el que se exhiben las mercancías.

2.2.2 Características de las Empresas Comerciales al por Mayor.

Según Jáuregui (2005), las empresas que se dedican a la venta al por mayor presentan las siguientes características:

1. Las pequeñas empresas no siempre tienen presupuestos suficientes para llegar a los consumidores finales.
2. La rentabilidad de muchas operaciones de distribución supera la venta al detalle de los productos. (cantidades pequeñas no rentables).
3. La producción no justifica esfuerzos de venta enfocados en consumidores finales.
4. Las empresas no cuentan con la información de los consumidores y no pueden acceder a ellos directamente.

5. Dadas estas condiciones, muchas empresas productoras de bienes y servicios deciden llevar sus productos a intermediarios o vendedores mayoristas que realicen la venta a consumidores finales.
6. Los productos que encontramos en supermercados, tiendas o almacenes, siguen generalmente un esquema de venta mayorista. Una empresa que vende crema dental no utiliza su fuerza de venta para llegar a los hogares directamente, simplemente utiliza sus medios de distribución para ubicar sus productos en los estantes de almacenes en todos sus mercados.

2.3 Introducción a la Administración.

Según Koontz y Weihrich (2003), la administración es una de las actividades más importantes desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida de que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante.

2.3.2 Concepto de Administración.

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2003), la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente, alcancen objetivos específicos. Esta definición básica debe ampliarse:

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. La intensión de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
4. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

2.3.3 Importancia.

Para Münch y García (1990) la importancia de la administración radica en hacer enunciar lo siguiente:

1. Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
4. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, debido a que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

2.3.4 Principios Generales de la Administración.

De acuerdo a Anzola (1993), considera que los principios de la administración de Henry Fayol son flexibles, que no son únicos y que deben ser utilizables independientemente de que las condiciones sean especiales o cambiantes. Por ello, basándose en su experiencia formuló catorce principios que pueden resumirse de la siguiente manera:

1. División del trabajo. Las personas deben especializarse según sus habilidades innatas para desempeñar con mayor eficacia su oficio. La división de trabajo implica dividir las actividades con características similares o parecidas, en grupos efectivos de trabajo.
2. Autoridad. La autoridad es el poder o derecho de mandar. El pequeño empresario tiene que dar órdenes para que se cumplan las tareas.
3. Disciplina. El personal de una empresa tiene que respetar las reglas y convenios que gobiernan a la misma.

-
-
4. Unidad de Mando. Los empleados deben recibir órdenes únicamente de un sólo superior o jefe.
 5. Unidad de Dirección. Las operaciones que tiene el mismo objetivo deben ser dirigidas por una sola persona que trabaja en un solo plan.
 6. Subordinación del Interés Individual al General. Siempre predominan las decisiones del grupo sobre las individuales o de grupos minoritarios, imponiéndose las de la mayoría.
 7. Remuneración. Es el pago que se recibe por su trabajo, tanto empleados como patrones.
 8. Centralización. La disminución del papel de los empleados en la toma de decisiones se denomina centralización, la centralización implica la concentración de autoridad.
 9. Jerarquía de Autoridad. La línea de autoridad de una empresa está ordenado desde los más altos hasta los más bajos niveles de la empresa. Es la autoridad que se ejerce desde arriba hacia abajo.
 10. Orden. Los materiales y las personas deben de estar en el lugar adecuado, en el momento adecuado.
 11. Equidad. Implica igualdad y justicia con respecto a todas las personas.
 12. Estabilidad. Cambiar de actividad en forma continua es inconveniente para el eficiente funcionamiento del trabajo, lo que provoca el desconcierto de quienes lo realizan.
 13. Iniciativa. Debe darse a las personas libertad para concebir y llevar a cabo sus planes.
 14. Espíritu de Grupo. Subraya la necesidad del trabajo en equipo, así como la importancia de la comunicación para obtenerla.

2.4 Proceso Administrativo.

Según Koontz y Weihrich (2003), los administradores deben realizar distintas funciones debido a que es una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos como son: planeación, organización, integración, dirección y control.

Para Münch y García (1990), el proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.

2.4.1 Planeación.

Para Koontz y Weihrich (2003), la planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlas, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones, es decir, de adoptar entre diferentes cursos de acción futuros. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados.

2.4.2 Importancia.

Según Münch y García (1990), la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, porque a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen medidas necesarias para afrontarlas.

Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos. Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
3. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
4. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.

6. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
7. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
8. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

2.4.3 Elementos de Planeación.

2.4.3.1 Misión.

Según Münch y García (1990), son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social. La misión tiende a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social.

2.4.3.2 Objetivos.

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son los fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Dos características primordiales que poseen los objetivos que permitiendo diferenciarlos de cualquier otra etapa de planeación son: que se establecen a un tiempo específico y que se determinan cuantitativamente. Estos pueden clasificarse en:

- *Estratégicos o generales.* Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
- *Tácticos o departamentales.* Se refieren a un área o departamento, se subordinan a los objetivos generales, y se establecen a corto y mediano plazo
- *Operacionales y específicos.* Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades no detalladas, e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y, obviamente, de los generales.

2.4.3.3 Estrategias.

Son recursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en condiciones más ventajosas.

Las estrategias son trascendentales, debido a que: la falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos, permiten guiar la acción de la empresa, sirven como base para lograr los objetivos, facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas y desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

2.4.3.4 Políticas.

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de la organización.

Las políticas son imprescindibles para el éxito dado que; facilitan la delegación de autoridad, contribuyen a lograr los objetivos de la empresa, indican al personal como debe de actuar en sus operaciones y facilita la inducción de nuevo personal.

2.4.3.5 Programas.

Es un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene su estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

2.4.3.6 Procedimientos.

Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la elaboración de un trabajo repetitivo. El procedimiento determina el orden en que debe realizarse un conjunto de actividades; no indica la manera en que deben de realizarse, pues de eso se encargan los métodos mismos que van implícitos en el procedimiento.

2.4.3.7 Presupuestos.

Los presupuestos, en esencia, son programas en los que se asignan cifras a las actividades refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implica una estimación de capital de los costos, de los ingresos y de la unidades requeridas para lograr los objetivos. Éstos son un elemento indispensable para planear porque a través de ellos se proyectan, en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos.

El presupuesto se diferencia de otras etapas de la planeación en que: es un esquema, es un plan expresado en términos cuantitativos, es general debido a que se establece para toda la empresa, es específico debido a que puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización y es diseñado para un período determinado.

2.4.3.8 Reglas.

Son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa, siendo estas más estrictas donde la acción que se ejecuta debe realizarse tajantemente y al pie de la letra.

2.4.3.9 Estándares.

Es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control, éstos representan el estado de ejecución deseado. Existen tres tipos de estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implemente:

- *Estándares estadísticos.* Llamados también históricos, se elaboran con base en análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras. No son del todo confiables, pues en ocasiones la situación presente ha variado demasiado en relación con el pasado; por lo tanto al establecerse la información estadística debe ser completada con el criterio.
- *Estándares fijados por apreciación.* Son esencialmente juicios de valor, resultados de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia. Se refieren a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tales como la moral de la empresa, actitud del personal y otras, pero cuya importancia es vital; su fijación es subjetiva o a juicio de los ejecutivos.
- *Estándares técnicamente elaborados.* Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo y de los trabajadores; son llamados también estándares de producción y de tiempos y movimientos.

2.4.4 Organización.

Según Koontz y Weihrich (2003), la organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa, es decir, garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de metas.

2.4.5 Importancia.

Según Münch y García (1990), los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se pueden desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades.

2.4.6 Elementos de Organización.

2.4.6.1 Organigrama.

Para Gómez (2001), el organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. Los organigramas son útiles instrumentos de la administración debido a que revelan: la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación.

Por su amplitud y debido a las complejidades de las empresas, en la actualidad se han subdividido en dos tipos: en organigramas maestros los cuales muestran la estructura completa y los organigramas suplementarios los cuales muestran un solo departamento o uno de los componentes principales. Por la forma de presentación se pueden clasificar en:

-
-
- Verticales. En éstos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.
 - Horizontales. Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo a su importancia.
 - Circulares. Como su nombre lo indica, se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas y en su alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos alejados en razón de su jerarquía.

2.4.6.2 Descripción de Puestos.

Según Mercado (2001), una vez establecidos los departamentos y niveles jerárquicos se debe definir en la organización lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo recibe el nombre de puesto.

La descripción del puesto, o sea, la determinación técnica de los que el trabajador debe hacer se distingue en tres etapas:

1. La identificación, que contiene: el título, la ubicación, el instrumental y la jerarquía, es decir, de quien depende a quienes manda y quienes son sus contactos permanentes externos e internos.
2. La descripción genérica, que es una definición lo más breve y precisa de lo que es el puesto.
3. La descripción específica donde se detalla cada operación con aproximación estimada del tiempo que requieren.

2.4.6.3 Instructivos Especiales.

De acuerdo a Arias (1989), el instructivo es un medio de comunicación que dirige la organización a sus empleados. En el se establecen, paso a paso los

procedimientos a seguir, indicando los objetivos que persigue cada secuencia del procedimiento, la forma a utilizar y el trámite a seguir. Su importancia radica en la exposición clara de lo que deben y no deben hacer, su elaboración debe realizarse para todas y cada una de las funciones que afectan a la mayor parte del personal, pues es la forma más segura de que la comunicación resulte efectiva, éste debe ser concreto y preciso.

2.4.6.4 Manual de Organización.

Según Gómez (2001), el manual de organización expone con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de los objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo y cartas de límite de autoridad.

El contenido del manual de organización incluye los siguientes aspectos: identificación, índice, protocolo y/o introducción, directorio, antecedentes históricos, legislación o base legal, atribuciones, objetivo, políticas, estructura orgánica, y organigrama funcional.

2.4.7 Integración.

Para Koontz y Weihrich (2003), integración consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto del candidato como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

2.4.8 Importancia.

Según Koontz y Weihrich (2003), la integración es importante debido a que debe estar estrechamente vinculada con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos. Esta función se puede considerar independiente por varias razones. En primer lugar, integra las funciones organizacionales, implica enfoques y conocimientos que los administradores en ejercicios que los administradores suelen pasar por alto, es una función independiente que permite acentuar en mayor medida el elemento humano y por último cuenta con un importante conjunto de conocimientos y experiencias propias para la integración del personal.

2.4.9 Elementos de Integración.

2.4.9.1 Reclutamiento.

Según Chiavenato (2000), reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden llenar.

Para Grados (1999), existen dos tipos de fuentes de reclutamiento ambas de gran interés para el psicólogo reclutador: las internas y las externas.

Las fuentes internas son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno. A continuación se mencionan algunas de las que juegan un papel importante en una organización, las siguientes:

- *Sindicatos*. Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal

sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.

- *Archivo o cartera personal.* Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haber sido utilizadas, por haber sido cubierta la vacante en cuestión. Algunas de estas solicitudes tiene las características requeridas por el puesto vacante.
- *Familiares y recomendados.* Se hace uso de estas fuente cuando se boletinan las vacantes entre nuestros propios trabajadores, a fin de establecer contactos con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.
- *Promoción y transferencia interna de personal.* Esto sucede cuando el encargado estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal) según el caso, al puesto vacante. Se considera tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad o, en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto.

Las fuentes externas son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son ajenas a la empresa. Entre las más importantes se encuentran:

- *Profesionales y educativas.* Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas y pueden ser: universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos e institutos; todas ellas cuentan con guías de carreras en las que se puede saber con detalle donde se localizan, así como las actividades o carreras profesionales que en ellas se imparten. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinado profesión o especialidad, que satisfaga las necesidades de la empresa.

-
-
- *Asociaciones profesionales.* Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales, donde proporciona información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.
 - *Bolsas de trabajo.* Son organizaciones que se dedican proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y que presentan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. A ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos.
 - *Agencias de colocación.* Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que coloca. En otros casos como cuando el empleo es a nivel ejecutivo cobra 10% del salario anual.
 - *La puerta de la calle.* Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa, es decir, el candidato acude en forma espontánea.

Además, son necesarios los medios para el reclutamiento y son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes, los principales medios de reclutamiento son:

- *Prensa.* Este es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplea, básicamente, anuncios en primera plana en el caso de personal ejecutivo o que actualmente este trabajando. En el caso de las persona que están buscando trabajo se utilizan los anuncios interiores que tiene la ventaja de ser los más económicos. Los anuncios de prensa resultan ser de gran utilidad no solamente en el área donde se radica sino que puede servir para todo el país cuando se realice reclutamiento externo.
- *Radio y televisión.* El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente.

- *Grupos de intercambio.* Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones.
- *Boletines.* Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están localizados cerca de nuestra empresa. Para ellos se realizan impresos en los que señalan las vacantes y prestaciones; los cuales se envían a domicilios cercanos.

2.4.9.2 Selección.

Para Grados (1999), la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, se habla de selección de personal en el momento en que se tiene los candidatos probables para ocupar la vacante los cuales deberán ser evaluados en forma secuencia.

Además, menciona el orden lógico del proceso de selección: presolicitud, solicitud, datos personales, datos escolares, experiencia ocupacional, datos familiares, datos generales, entrevista inicial, evaluación técnica, evaluación psicológica, encuesta socioeconómica, entrevista de selección, examen médico, conclusión, decisión y contratación.

De acuerdo a Mercado (2001), el objetivo principal de selección es escoger a los individuos que están mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor. Este objetivo debe alcanzarse bajo condiciones que promuevan las buenas relaciones públicas.

2.4.9.3 Contratación.

Según Grados (1999), la contratación es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo (LFT) y dependiendo de las necesidades

específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- Contrato por Obra Determinada. Es el documento individual de trabajo cuya duración se ejecuta a la terminación que estipula el mismo.
- Contrato por Tiempo Determinado. Es aquel donde la persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado permanente limitado por un tiempo.
- Contrato por Tiempo Indeterminado. Es aquel que se da por naturaleza que va a prestar.

2.4.9.4 Inducción.

Según Grados (1999), la inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se va adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, las políticas de la empresa y a sus nuevas obligaciones y derechos.

De manera general la inducción incluye varios aspectos, que pueden ser complementarios o no: conferencia a pláticas, películas, visitas a la empresa, presentación del nuevo empleado de forma personal, nombrar un auxiliar temporal para que le brinde ayuda en cuanto a resoluciones de dudas y preguntas, descripción de puestos a desempeñar en forma escrita y proporcionar al empleado un manual de bienvenida.

La inducción, en cualquiera de sus formas, no implica gran costo, en cambio proporciona un beneficio al empleado y a la empresa. Es importante la utilización de estos medios, sin importar el tamaño de la empresa, en las pequeñas organizaciones debería existir por lo menos, un pequeño manual u hojas de bienvenida en los que se incluyeran los aspectos básicos que componen un manual de este tipo.

2.4.9.5 Evaluación del Desempeño.

Para Maristany (2000), la evaluación del desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y dejar constancia de ello. La evaluación sirva para que el personal sienta que la empresa se ocupa de él, sepa que opina la empresa de él, para que el supervisor pueda abrir un nuevo canal de comunicación, los gerentes puedan observar la situación de las relaciones verticales en los sectores que reportan a él, así mismo conocer el potencial humano de la empresa y programar los movimientos de personal, o en su caso, para ser una guía en los casos de despidos masivos o individuales.

Según Rodríguez (2000), la evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para su puesto.

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño las empresas pueden basarse en los métodos de evaluación del desempeño orientados al pasado los cuales tienen la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que es posible de evaluar, sin embargo, la desventaja del mismo es que el desempeño del pasado no se puede modificar. Estos métodos son los siguientes:

- *Escala de clasificación.* Tal vez la forma más antigua y utilizada de evaluación del desempeño sea la escala de clasificación. Por medio de este método, el evaluador valora al individuo según factores como: iniciativa, confiabilidad, disposición a cooperar, actitud y cantidad de trabajo.
- *Escala de calificación basada en la conducta.* Este método trata de reducir la subjetividad y las desviaciones implícitas en las medidas subjetivas del desempeño.
- *Lista de verificación.* En este método el evaluador no valora el desempeño sino sólo lo registra. Aquí se requiere que el evaluador escoja frases o palabras que describan las características y el rendimiento de cada empleado.

-
-
- *Método de elección forzada.* Consiste en evaluar el desempeño humano por parte del evaluador mediante la elección de entre varios grupos de enunciados, al parecer iguales, que correspondan más o menos a la persona a la que se evalúa.
 - *Método de incidentes críticos.* En este método, se solicita a la persona que hace la revisión elabore un registro de los incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva o negativa de quien se evalúa.
 - *Método de evaluación en grupo.* Este método permite que otras personas, además del supervisor inmediato, participen en la evaluación de los subordinados.

De igual manera existen los métodos de evaluación del desempeño orientados al futuro los cuales se enfocan en el rendimiento futuro evaluando el potencial de los empleados o estableciendo objetivos de desempeño para el futuro, siendo estos los siguientes:

- *Método de autoevaluaciones.* Éste se utiliza para determinar zonas de mejoramiento necesario pueden ayudar a los usuarios a establecer objetivos personales como para el mejoramiento futuro.
- *Administración por objetivos.* Es un método de evaluación del desempeño que se basa en la conversión de los objetivos de la organización en objetivos para los individuos.
- *Método de centro de evaluaciones.* Este método se usa para predecir cuál será el desempeño futuro del individuo y es específicamente importante en la toma de decisiones, respecto a promociones de personal desafortunadamente este método es costoso debido a que requiere casi siempre de instalaciones separadas y de varios evaluadores especializados.

2.4.10 Dirección.

Según Koontz y Weihrich (2003), dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y

grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores coincidirían en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos y en que los individuos eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces.

2.4.11 Importancia.

De acuerdo a Münch y García (1990), la dirección es trascendental porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Por lo tanto es la etapa de mayor imprevisibilidad y rapidez donde un pequeño error puede ser a veces difícilmente reparable.

2.4.12 Elementos de Dirección.

2.4.12.1 Comunicación.

Según Mercado (2001), comunicación es el proceso de conducir información y comprensión de una persona a otra. La comunicación es una relación establecida a través de las palabras: escritas, orales o a través de medios similares, entonces la sustancia que vitaliza y da razón de ser a la comunicación es la información.

La importancia de la comunicación es que todos los empleados del plano administrativo deberán saber la importancia y el valor de la comunicación, se debe procurar que el supervisor conozca siempre la información antes que los subordinados y es necesarios que los avisos se hagan con la oportunidad suficiente para que las razones que se den al respecto no tengan ni la menor oportunidad de contrariar cualquier información aún fresca en la mente del empleado.

2.4.12.2 Supervisión.

Según Mercado (2001), supervisión es ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Generalmente la función de supervisar corresponde a todo jefe, pero se aplica mejor a este concepto a los jefes de nivel inferior, llamados también supervisores inmediatos o cabos, mayordomos y jefes de oficina; estos jefes son los que tiene bajos sus órdenes a otros subjefes, sino solo obreros o empleados que realizan órdenes o instrucciones.

El supervisor, como cualquier otro administrador, debe aplicar las reglas de dirección y mando para cumplir su labor eficientemente y lograr coordinaciones de esfuerzo. Dada la importancia que tiene la supervisión se clasifican en tres grandes grupos:

- *Supervisión inmediata o autócrata.* Se caracteriza básicamente porque en ella el supervisor da órdenes precisas y detalladas, no delega autoridad eliminando con ello la posibilidad de que el subordinado desarrolle su iniciativa. El jefe toma las decisiones por sí mismo, utiliza métodos arbitrarios para dar órdenes y controla estrechamente el comportamiento del empleado
- *Supervisión general o democrática.* Esta supervisión se caracteriza porque delega la autoridad, es decir, permite al trabajador de ser el mismo su jefe, el supervisor controla a través de resultados y procuran dejar que sus subordinados por sí mismos los detalles, satisfaciendo así la necesidad de que ellos sienten de autonomía y autoexpresión.

- *Supervisión anárquica.* En este tipo de supervisión el jefe no ejerce el poder de mando en sus subordinados, el trabajador hace lo que quiere hacer, pues no tiene ni dirección ni control por parte de su jefe. Aunque en la realidad encontramos este tipo de jefe en el fondo no constituye un modelo de supervisión.

2.4.12.3 Motivación.

Según Mercado (2001), la motivación es la habilidad para lograr que el hombre haga lo que usted quiere que haga, cuando usted lo quiere hecho, del modo en que usted lo desea y porque él desea hacerlo.

Para Koontz y Weihrich (2003), la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, es decir, que los administradores motiven a los subordinados para que se realicen las cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos de inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

2.4.13 Control.

Para Koontz y Weihrich (2003), control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución a la corrección de éstas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes, aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos.

2.4.14 Importancia.

Para los autores Münch y García (1990), el control es de vital importancia dado que:

-
-
1. Establecen medidas para corregir las actividades, de tal forma de que se alcancen los planes exitosamente.
 2. Se aplica a todo: a las cosas, personas y a los actos.
 3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
 4. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
 5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
 6. Reduce y ahorra tiempo al evitar errores.

2.4.15 Elementos de Control.

2.4.15.1 Preventivo.

Según Robbins y Coulter (2000), el control preventivo intenta prevenir los problemas previstos. Se le llama control preventivo por que se realiza antes de la actividad en cuestión. Está dirigido al futuro. Por lo tanto la clave de los controles preventivos consiste en emprender la acción administrativa antes de que se presente el problema.

Los problemas preventivos son convenientes porque permiten a la gerencia prevenir los problemas, en lugar de tener que remediarlos más tarde. Desafortunadamente estos controles requieren información oportuna y precisa que a menudo es difícil de obtener.

2.4.15.2 Concurrente.

Según Robbins y Coulter (2000), el control concurrente se realiza al mismo tiempo que una actividad se está desarrollando. Cuando el control se aplica durante la realización del trabajo, la gerencia puede corregir los problemas antes de que éstos se vuelvan excesivamente costosos.

La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa. Cuando un gerente supervisa directamente las actividades de un subordinado, puede vigilar simultáneamente o concurrentemente las acciones del empleado y corregir los problemas en que éstos surjan.

2.4.15.3 Final.

Según Robbins y Coulter (2000), el tipo de control más popular se basa en la retroalimentación. Dicho control se realiza después de que la actividad ha llegado a su término. La principal desventaja de este tipo de control es que cuando el gerente recibe la información el daño ya está hecho.

El control final ofrece dos ventajas que el control preventivo y el concurrente no poseen: la primera es que la retroalimentación provee a los gerentes de información significativa sobre el grado de eficacia de sus esfuerzos de planificación, y la segunda ventaja es que el control final puede intensificar la motivación de los empleados. La gente desea ser informada qué tan bueno ha sido su propio rendimiento.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Este capítulo pretende clarificar el sujeto bajo estudio, los materiales utilizados y el procedimiento que se seguirá para llevar a cabo la realización de la presente investigación.

3.1 Sujeto.

En la presente investigación se trabajó con las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor, cuya cantidad de empleados sea de 11 – 30 según la Secretaría de Economía. Específicamente el instrumento se aplicó al dueño, gerente o persona encargada que conozca el funcionamiento administrativo de la empresa.

3.2 Material.

Los materiales utilizados para esta investigación fueron:

1. Tabla de clasificación de las pequeñas empresas según el Diario Oficial de la Federación al 31 de diciembre de 2002, obteniéndose dicha información de la Secretaría de Economía.
2. Listado de las empresas según el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), vinculado con la Cámara Empresarial de CANACO SERVYTUR CD. OBREGÓN.

3. El cuestionario utilizado para la recolección de la información consta de 40 preguntas en total, en el cual se incluyeron preguntas de respuestas cerradas, de filtro, de clasificación y de identificación.

3.3 Procedimiento.

El primer paso que se dio para la elaboración de esta investigación fue buscar el rango de empleados que maneja la Secretaría de Economía para la pequeña empresa. Posteriormente se procedió a buscar la relación de empresas del sector comercial en el Sistema de Información Empresarial Mexicano, en el cual se encuentran las distintas cámaras empresariales de la República Mexicana, identificando así a la Cámara Nacional de Comercio CANACO SERVITUR CD. OBREGÓN en donde se encontró la relación de 1,448 empresas comerciales en Cajeme donde se incluyen las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Después de tener la relación, se revisaron los registros para depurar las que no cumplieran con los requisitos establecidos como a continuación se muestran:

- Las empresas que no corresponden con el rango de 11 – 30 empleados.
- Aquellas que no se encuentren ubicadas en Cd. Obregón, Sonora.
- Las pequeñas empresas comerciales que no se dediquen a la venta al por mayor.

Después de un análisis minucioso se creó una base única quedando 56 pequeñas empresas comerciales que cumplían con tener de 11 – 30 empleados, que estuvieran ubicadas en Cd. Obregón, Sonora y que se dedicarían a la venta al por mayor.

Con relación al instrumento se diseñó un cuestionario para ser aplicado a los dueños, gerentes o personas encargadas en el momento de la entrevista, donde su estructura se basó de la siguiente manera:

- Datos generales de la empresa y de la persona encuestada.

-
-
- Objetivo del cuestionario. En el cual se dio a conocer a la persona el fin de la aplicación del cuestionario induciendo a ésta para que respondiera con facilidad los cuestionamientos.
 - Instrucciones. Se utilizaron para indicar la manera correcta de cómo debe ser contestado el cuestionario.
 - Preguntas. Éstas fueron enfocadas al proceso administrativo así como a los elementos que integran cada una de sus etapas.
 - Observaciones. Se incluyeron con el fin de que el entrevistado pueda expresar su punto de vista sobre el cuestionario, o bien para que el encuestador realice apuntes pertinentes sobre la entrevista
 - Cuadros de codificación. Éstos se incluyeron para agilizar el procesamiento de la información obtenida del cuestionario.

Al haber sido aprobado el cuestionario se inicio la investigación realizando una validación de éste para constatar que las preguntas lleven un orden lógico y conocer el tiempo que se toma en realizar la encuesta, tomando como base un 10% del universo equivalente a 6 encuestas aplicándose a cualquier tipo de empresas, donde este porcentaje se consideró el necesario según el criterio de los investigadores para comprobar que el instrumento fuera eficiente.

Debido a que el universo era muy pequeño, siendo éste de 56 pequeñas empresas comerciales, se decidió por tomar el método de muestreo no probabilístico de juicio por lo que se encuestó a todo el universo, considerándose que algunas empresas ya no están en función, que rechacen la aplicación del cuestionario o bien que éstas no se encuentren en el domicilio señalado por la lista de empresas según CANACO.

El tiempo aproximado para la aplicación del instrumento fué de 10 a 15 minutos a través de una entrevista personal acudiendo a las instalaciones de las empresas según la base única diseñada la cual contenía los datos generales de cada una de las empresas a encuestar. Además se implementó la entrevista por correo electrónico a aquellas empresas que contaban con este medio cuya duración para esperar respuesta fue de 2 días, en el caso de no recibir respuesta alguna, se acudió a las instalaciones de las empresas para realizar la entrevista de forma

personal. La duración total de este proceso fué de 7 días en los que se recolecto la información necesaria.

Una vez recolectada la información de los cuestionarios se procedió a la tabulación de los mismos para posteriormente ser procesada en el programa SPSS 8.0 el cual es un software que se utiliza mayormente para cálculos estadísticos, aunque incluye un sin número de utilidades, en donde en este caso se utilizó para la elaboración de la base de datos y de las gráficas de las cuales se obtuvieron los resultados para después elaborar las conclusiones de esta investigación y por último, aportar las recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

En el presente capítulo se describen los resultados obtenidos de la investigación a 56 pequeñas empresas en cuestión.

El criterio desarrollado para la evaluación del proceso administrativo fué tomado a consideración de los investigadores apoyados en fundamentos teóricos, así mismo se consideró al proceso administrativo como un sistema debido a que cada una de las etapas que la integran se interrelacionan entre sí para beneficio a cualquier tipo de organización.

El valor proporcionado para cada una de las etapas se consideró de acuerdo a su importancia, en donde a planeación y a control se les asignó los porcentajes más altos debido a que la primera representa el inicio del proceso administrativo y el segundo es considerado determinante para el cumplimiento de los planes, mientras que en las tres fases restantes se les asignó la misma puntuación por ser consideradas en igualdad jerarquía. De acuerdo a lo antes mencionado el valor que se proporcionó a cada una de las etapas del proceso administrativo es el siguiente: planeación 30%, organización 15%, integración 15%, dirección 15% y control 25%.

Para considerarse a cada una de las etapas como eficientes, según la puntuación otorgada a las mismas, éstas deben ser mayores al 50%, en el caso de que el resultado sea inferior a ese porcentaje se considerará como deficiente. Este criterio también se aplica para establecer la evaluación para cada uno de los elementos que comprende cada fase del proceso administrativo.

4.1 Resultados.

El resultado que se obtuvo al momento de la aplicación del instrumento a las 56 pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor fué el siguiente:

Número	Razón	Porcentaje
33	Aceptaron satisfactoriamente la entrevista	58.93%
12	No aceptaron la entrevista	21.43%
11	No existen	19.64%
56	Empresas	100%

En base a lo anterior, los resultados se obtuvieron de 33 encuestas que se realizaron a las pequeñas empresas las cuales aceptaron satisfactoriamente la entrevista, donde las respuestas obtenidas fueron consideradas para el desarrollo de los resultados y discusiones del presente capítulo.

En el caso de las 12 empresas que no aceptaron la entrevista, algunas de las razones de la negativa fué que no les importaba, no tenían el tiempo para atender a estudiantes y que ya se habían realizado trabajos académicos por parte de los estudiantes del ITSON.

Según la base de datos se acudió al domicilio situado de las empresas, en donde se encontró que 11 empresas ya no existen en dicho domicilio debido a que se localizaban otros negocios.

La aplicación correcta del proceso administrativo en cualquier tipo de organización es fundamental para el buen funcionamiento de las mismas debido a que cada etapa se interrelacionan entre sí formando un proceso integral para que la organización desarrolle de forma eficiente todos los recursos que posee. A continuación se presentan los hallazgos de la investigación en cada una de sus fases.

La planeación es esencial para cualquier organización porque a través de ésta se toman medidas para reducir los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten, así como el tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa. En esta etapa se evaluaron nueve elementos arrojando los siguientes resultados:

De las empresas encuestadas el 64% sí cuenta con una misión establecida, mientras que el 36% no cuenta con ella, por lo que es necesario que las organizaciones que no tienen este elemento establecido busquen la forma de desarrollar una, de acuerdo a las necesidades de la organización y para el beneficio de ésta, debido a que es la razón de ser de la misma durante todo el ciclo de vida. (Ver anexo 4)

Los objetivos son los resultados que la empresa espera obtener en forma cuantitativa y en un tiempo determinado. De acuerdo a los datos recolectados en la investigación el 94% sí los maneja de los cuales el 58% los establece tanto a corto como a largo plazo y el 42% solamente utiliza a corto plazo, mientras que el 6% no los emplea. (Ver anexo 5 y 6)

De las pequeñas empresas que sí establecen objetivos el 94% desarrollan estrategias para el cumplimiento de los mismos, mientras que el 6% no lleva a cabo este medio, sin embargo, este elemento es importante que sea aplicado debido que la falta de estrategias puede ocasionar que los objetivos establecidos no se logren. (Ver anexo 7)

En la relación a las políticas se encontró que el 82% sí cuentan con ellas y el 18% no las utiliza, sin embargo, es importante que este elemento se lleve a cabo para

ayudar a la empresa a evitar que se repitan problemas, facilitan la delegación de autoridad y contribuyen a lograr los objetivos de la empresa. (Ver anexo 8)

Las pequeñas empresas comerciales sí utilizan programas para el desarrollo de las actividades de acuerdo a un 76% y el resto que corresponde al 24% no los utiliza, aunque estos son de gran importancia para alcanzar los objetivos, debido a que se establecen la secuencia de actividades y el tiempo requerido. (Ver anexo 9)

En los procedimientos el 76% de las pequeñas empresas sí los utilizan para establecer el orden cronológico del conjunto de actividades que se deben realizar cuando sea un trabajo repetitivo, mientras que el 24% no cuenta con ellos. (Ver anexo 10)

Los presupuestos son programas en los que se asignan cifras a las actividades que se van a realizar dentro de la empresa, por lo que el 70% contestó que sí los emplea y el 30% que no, sin embargo, este elemento es indispensable para la planeación de las actividades independientemente del tamaño de la empresa. (Ver anexo 11)

En relación a las reglas el 70% indicó que sí cuenta con ellas, por el contrario el 30% no las tiene establecidas por lo que sería necesario que las llevara a cabo para determinar la disposición, actitud o comportamiento que se deberá seguir por los empleados de la empresa evitando así problemas con el personal. (Ver anexo 12)

De acuerdo a las empresas encuestadas en la investigación se encontró que el 70% sí cuenta con estándares establecidos y el 30% restante no los maneja, sin embargo, esta es una unidad de medida que sirve como guía para efectuar el control por lo que es necesario que su aplicación dentro de la organización. (Ver anexo 13)

Por lo tanto, en la etapa de planeación según el valor asignado que corresponde a un 30% se encontró que un 23.45% es eficiente y un 6.55% como deficiente, por

lo que en esta fase del proceso administrativo de las pequeñas empresas comerciales que fueron encuestadas indican que son pocas las deficiencias encontradas en esta etapa. (Ver anexo 45)

Al no aplicarse correctamente los elementos de planeación afectarían de manera radical a la empresa, debido a que la falta de una misión no se marcaría un rumbo claro a seguir ante el personal y la sociedad, así mismo estancaría a los demás elementos de esta etapa; al establecer objetivos es necesario implementar estrategias para su cumplimiento; en caso de no utilizar políticas y reglas resultaría muy difícil para la organización orientar y mantener el orden en el personal, sino se llevan a cabo programas para realizar las actividades será difícil controlar los tiempos y los recursos que se emplean, aumentando así los costos y la duplicidad de esfuerzos; al no contar con procedimientos en los trabajos repetitivos no se conocería el orden cronológico de las actividades; al no emplear presupuestos dentro de la organización ocasionaría que no se cumplieran los planes, o bien que se realizaran compras innecesarias generando un despilfarro de dinero y por último, al no usarse estándares no se contaría con una medida para llevar a cabo el control en la empresa.

La organización supone el establecimiento de una estructura intencionada para garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas. Esta es importante debido a que es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos, evita la lentitud e ineficiencia de las actividades y reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar las funciones y responsabilidades. En esta etapa del proceso administrativo se evaluó cinco elementos siendo los siguientes:

Las pequeñas empresas comerciales sí cuentan con un organigrama establecido según la encuesta realizada la cual indica que un 76% lo utiliza, mientras que el 24% no lo emplea, cabe señalar que la utilización de este gráfico es de gran importancia porque en él se muestran los niveles de jerarquía que existen dentro de la empresa así como las líneas de autoridad y responsabilidad. (Ver anexo 14)

De las empresas que sí cuentan con un organigrama establecido el 88% lo maneja de forma vertical y el 12% restante lo utiliza horizontal, comprobando así la información escrita en libros donde los resultados de la investigación demuestran que el vertical es el más utilizado debido a que son de fácil comprensión e indican en forma objetiva la jerarquías del personal, por el contrario el organigrama horizontal sigue la forma normal en que estamos acostumbrados a leer y a pesar de que éste se puede hacer en una sola carta de toda la organización los nombres de los jefes resultan demasiados compactos y por lo mismo pocos claros. (Ver anexo 15)

En relación a descripción de puestos se descubrió que un 76% de las empresa encuestadas sí cuentan con ésta, por lo que cada uno de los puestos que existen dentro de la organización conocen las actividades que se deben de desarrollar para cumplir con las funciones y de las responsabilidades que se le otorgan, mientras que el 24% no cuenta con este elemento, es decir que no tienen claramente establecido cuales son las actividades que se tienen que realizar. (Ver anexo 16)

En cuanto a los instructivos especiales tan sólo un 27% sí los utiliza para indicar paso a paso las actividades que se deben de seguir y un 73% no los emplea, por lo que es necesario que sean aplicados debido a que a través de estos se expone claramente lo que debe y no deben de hacer los empleados. (Ver anexo 17)

Referente al manual de organización el 45% sí cuenta con este documento y en caso contrario el 55% no lo maneja, aunque las empresas encuestadas sean pequeñas es necesario contar con uno, debido a que en él se detalla la estructura de la empresa y contiene todos los aspectos de la organización. (Ver anexo 18)

En la etapa de organización y según el valor asignado que corresponde a un 15% se encontró que un 9% es eficiente, mientras que un 6% es deficiente, por lo que en esta fase si existen carencias dentro de las empresas, debido a que es poca la diferencia que existen entre ambas, por lo que es necesario que se preste la debida atención a estos problemas. (Ver anexo 45)

Al no llevarse a cabo la etapa de organización no se tendría plasmado en forma gráfica y objetiva la composición formal de una organización, tampoco se conocerían las relaciones de jerarquía del personal, por lo que es necesario contar con un organigrama para tener lo antes mencionado; de igual forma si la empresa no tiene una descripción de puestos no se conocerían las funciones y el perfil del puesto para poder desempeñarlo de manera correcta; en caso de no emplear instructivos especiales se ocasionarían pérdidas de tiempo, confusiones y molestias por la poca claridad en que se deben realizar las cosas y por último, el no contar con un manual de organización no se tendría un documento oficial en el cual se describan las funciones y departamentos de la empresa.

La integración es una etapa del proceso administrativo que consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. La importancia de la misma radica en que debe estar estrechamente vinculada con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos. En esta fase se evaluaron cinco elementos arrojando los siguientes resultados:

El reclutamiento en las empresas encuestadas se encontró que un 94% sí lo utiliza, por el contrario las organizaciones que no lo aplican corresponde tan sólo a un 6%. (Ver anexo 19)

De las empresas que sí utilizan el reclutamiento se encontró que el 61% usa como fuente principal la bolsa de trabajo, el 26% se apoya en familiares y recomendados y un 6% para el archivo de personal y la puerta de la calle respectivamente. De igual manera el medio más utilizado para llevar a cabo el reclutamiento es el periódico con un 71%, el 26% utiliza otro medio siendo este el uso de carteles ubicados en lugares estratégicos en la empresa, mientras que el 3% se apoya en la radio. (Ver anexo 20 y 21)

La selección es la técnica que se utiliza para encontrar al candidato idóneo para un puesto vacante, en donde según la investigación el 97% sí la lleva a cabo y el resto que equivale al 3% no la aplica, sin embargo, ésta es de gran importancia para escoger a la persona que este mejor calificada para el empleo y colocarlos

en el área a la que se puedan adaptar para evitar así la rotación de personal por una mala selección de personal. (Ver anexo 22)

De las empresas que sí llevan a cabo la selección de personal el 91% indica que es necesario presentar una solicitud de empleo y el 9% que no lo considera así. De las empresas que si la requieren el 91% realiza una depuración de las mismas para escoger a los candidatos más capacitados para ocupar el puesto y tan sólo un 9% no la utiliza. (Ver anexo 23 y 24)

La contratación es la formalización de la relación de trabajo, en donde el 58% se basa en la experiencia laboral de las personas para realizarla, mientras que el 21% se basa en el grado de estudio y un 21% utiliza otra forma para llevarla a cabo la cual puede ser de acuerdo al criterio de la persona que la realiza. (Ver anexo 25)

La inducción es de gran importancia para orientar al personal de nuevo ingreso y que éste se adapte rápidamente a su área laboral. Este aspecto arrojó un resultado satisfactorio del 100%, es decir que las pequeñas empresas encuestadas la llevan a cabo, en donde un 61% la proporciona a través de pláticas, un 33% realiza recorridos por la empresa para familiarizar a sus nuevos empleados y el 6% utiliza otra forma de inducción la cual es mediante videos. (Ver anexo 26 y 27)

La evaluación del desempeño dentro de las pequeñas empresas obtuvo el 55% a favor, el resto que es de 45% no la realiza, sin embargo, esta técnica es de gran utilidad debido a que se pueden observar las fallas o mejoras del personal y así aplicar una buena toma de decisiones para realizar algunos cambios dentro de la organización. (Ver anexo 28)

La frecuencia con que las empresas llevan a cabo la aplicación de una evaluación del desempeño corresponde a un 44% de forma mensual, un 11% de manera semestral, 6% anual y un 39% aplica otro periodo de tiempo ya sea de forma diaria, semanal y bimestral. (Ver anexo 29)

Por lo tanto, en la etapa de integración y según el valor asignado que corresponde a un 15%, se encontró que un 13.14% es eficiente, mientras que el 1.86% es deficiente, por lo que en la fase del proceso administrativo de las pequeñas empresas comerciales que fueron encuestadas indican que son muy pocas las deficiencias encontradas, aunque es necesario corregir los pequeños problemas que surgieron. (Ver anexo 45)

Al no aplicarse la etapa de integración el personal no podría adaptarse a la estructura de la organización debido a que el proceso de reclutamiento realizado no obtendría al personal calificado para cubrir las necesidades de trabajo, si a la selección no se le presta la atención necesaria puede ocasionar que el candidato seleccionado no sea la mejor opción para ser el elemento a contratar ocasionando pérdida de tiempo y de dinero en su inducción porque al poco tiempo de haber sido contratado abandone su trabajo o bien sea despedido por su desempeño laboral deficiente en el puesto que estaba ocupando.

La dirección consiste en influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas de la organización. Ésta es importante debido a que a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione, se logren los objetivos evitando así la lentitud e ineficiencia de las actividades y que se reduzca la duplicidad de esfuerzos al delimitar las funciones y responsabilidades. En esta fase del proceso administrativo se evaluó cuatro elementos siendo los siguientes:

La comunicación es la forma de conducir la información de una persona a otra. Ésta puede ser a través de la comunicación escrita u oral. En las pequeñas empresas encuestadas el 70% utiliza la comunicación formal y un 30% no la emplea por lo que éstas tienden a tener conflictos internos por olvidos o porque no se le da la debida importancia. (Ver anexo 30)

Las empresas que sí la realizan de manera formal un 35% lleva a cabo la comunicación escrita a través de memorandums, el 26% la utiliza por medio de una circular y el 39% maneja otro tipo de medio como puede ser mediante un software y una pizarra. (Ver anexo 31)

El contar con un buzón de sugerencias es de gran utilidad para las empresas debido a que a través de éste se pueden conocer las inquietudes del personal y de los clientes contribuyendo a mejorar la organización en todos sus aspectos. Sin embargo el 79% no cuenta con un éste a pesar de su bajo costo y gran utilidad, por el contrario tan sólo un 21% sí cuenta con uno. (Ver anexo 32)

En relación al uso de la comunicación informal dentro de las empresas se encontró que el 91% sí la utiliza, mientras que el 9% no, cabe señalar que al emplear este tipo de comunicación se presenta el compañerismo aunque éste no debe de caer en excesos. (Ver anexo 33)

En lo que respecta a supervisión se obtuvo que un 94% de las empresas encuestadas sí realizan supervisiones a los empleados y un 6% no la lleva a cabo, por lo que es necesario que ésta se realice debido a que a través de ella se verifican que las actividades se hagan de la manera correcta evitando pérdidas de tiempo y dinero. (Ver anexo 34)

La motivación juega un papel importante dentro de las organizaciones por lo que el mantener contento al personal logra que éstos realicen su trabajo de forma eficiente, debido a que se encuentran satisfechos con el trato que les brinda la empresa, por lo que el 91% sí motivan a sus trabajadores, mientras que el 9% no lo hace. (Ver anexo 35)

La mayoría de las empresas que motivan al personal lo hacen a través de incentivos económicos los cuales se reflejan en un 83%, un 10% otorga reconocimientos a sus trabajadores, un 3.5% proporciona despensas y el resto que equivale al 3.5% utiliza otro tipo de motivación como puede ser de forma moral. (Ver anexo 36)

Por lo tanto, en la etapa de dirección y según el valor asignado que corresponde a un 15%, se encontró que un 11.30% es eficiente, mientras que un 3.70% es deficiente, por lo que en esta fase del proceso de las pequeñas empresas comerciales que fueron encuestadas indican que son pocas las deficiencias encontradas, aunque es necesario corregir los problemas que surgieron con el fin

de evitar que con el paso del tiempo estos se vuelvan más difíciles de corregir. (Ver anexo 45)

El no llevar a cabo la dirección dentro de cualquier organización puede generar conflictos por la falta de comunicación debido a la poca claridad y la formalidad de la misma en eventos importantes; por otra parte al realizar supervisiones a los empleados puede ocasionar que las actividades no se lleven a cabo de la forma correcta y por último, al no motivar al personal puede ocasionar una disminución en la productividad de la empresa así como hacer sentir al personal ajeno a la ésta.

El control es la última etapa del proceso administrativo el cual se encarga de corregir y medir el desempeño individual y organizacional. La importancia de éste es que se puede aplicar a las cosas y a las personas, reduciendo y ahorrando tiempo al evitar errores. En esta fase se evaluaron tres elementos arrojando los siguientes resultados:

Dentro de las empresas el 97% utiliza el control y sólo el 3% no lo emplea, por lo que sería necesario que las organizaciones que no lo usan, lo realicen para facilitar el cumplimiento de los planes y se obtengan beneficios al contar con este elemento. (Ver anexo 37)

Las empresas que sí lo llevan a cabo el 97% lo aplica a toda la empresa y tan sólo el 3% restante a un área específica, en donde el tipo de control que se utiliza con más frecuencia con un 94% es el preventivo, mientras que el resto usa el final con un 6%. (Ver anexo 38 y 39)

En la etapa de control y según el valor asignado que corresponde a un 25%, se encontró que un 23.99% es eficiente, mientras que el 1.01% es deficiente, por lo que en esta fase se muestra que sí se utiliza este elemento para evitar futuros problemas y pérdidas de tiempo y dinero. (Ver anexo 45)

En las organizaciones es fundamental que se lleve a cabo el control por lo que de no hacerlo no se establecerían las medidas para corregir las actividades para

alcanzar exitosamente los planes, no se tendría un conocimiento de las causas que originan las desviaciones y se perdería el control en las personas, cosas y actos. Éste puede ser utilizado a través de tres tipos los cuales son: preventivo, concurrente y final.

A continuación se presentan los resultados de cada una de las etapas del proceso administrativo exponiendo las eficiencias y deficiencias de cada una:

Fases del Proceso Administrativo	Valor Estimado	Eficiente	Deficiente
Planeación	30%	23.45%	6.55%
Organización	15%	9%	6%
Integración	15%	13.14%	1.86%
Dirección	15%	11.30%	3.70%
Control	25%	23.99%	1.01%
Total	100%	80.88%	19.12%

De acuerdo a los datos antes mencionados en la investigación realizada a las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor en ciudad obregón fué de 80.88% de eficiencia y el 19.12% deficiente. (Ver anexo 44 y 45)

4.2 Discusiones.

De las personas encuestadas se determinó el perfil de cada dirigente en donde el sexo masculino obtuvo un 55% contra un 45% del sexo femenino. Las edades

que más incidencia tuvieron fué de 26 a 36 con un 45% lo que indica que el personal que se encuentra a cargo de las pequeñas empresas comerciales en cuestión son jóvenes, el 33% se encuentra entre 34 y 41, el 18% de 42 a 49 y tan sólo el 3% entre 18 y 25. (Ver anexo 40 y 41)

El grado de estudios de las personas encargadas de las empresas encuestadas en su mayoría tienen una carrera universitaria que equivale al 67%, preparatoria 24%, secundaria 6% y tan sólo un 3% de estas personas cuentan con una maestría. Con los resultados anteriores se pudo identificar que estudios posee el personal encargado de la administración de los negocios. (Ver anexo 42)

De las personas que cuentan con una carrera universitaria en su mayoría son contadores públicos los cuales representan el 75%, los ingenieros un 17%, el 4% es licenciado en turismo y el 4% restante tiene una maestría. Cabe señalar que los licenciados en administración no se encuentran al frente de ninguna de las organizaciones que fueron estudiadas, lo que es preocupante que el campo laboral de un administrador esta siendo ocupado por otros profesionistas que en su mayoría son contadores públicos. (Ver anexo 42 - a)

En el caso de las deficiencias localizadas en esta investigación puede señalarse que las personas que están a cargo de los negocios son ajenas a una aplicación correcta del proceso administrativo, a pesar de que en algunas carreras llegan a tener una noción de lo que es la administración correcta de una organización, sin olvidar aquellas que no cuentan con una carrera universitaria en donde su nivel de estudio puede ocasionar que no posean las herramientas necesarias para darle la formalidad deseada.

Con los datos antes recabados se dio respuesta al objetivo principal del trabajo el cual es conocer la situación actual del proceso administrativo que emplean las pequeñas empresas del sector comercial dedicadas a la venta al por mayor en ciudad obregón, en donde se encontró que éste se lleva a cabo de manera aceptable, aunque es necesario corregir algunas deficiencias en la aplicación del proceso administrativo para lograr una mayor eficiencia dentro de las organizaciones.

Respondiendo a uno de los objetivos específicos de esta investigación el cual fue conocer si los encargados de la administración realizan otra actividad fuera de la empresa, el 94% de estas personas no desempeñan otro trabajo o actividad debido a que señalan que con su jornada laboral es suficiente, mientras que el 6% sí desarrollan otra actividad de manera independiente como es la contabilidad y la agricultura y construcción. (Ver anexo 43)

De acuerdo al problema planteado en esta investigación el cual se refiere a como se aplica el proceso administrativo en las pequeñas empresas del sector comercial dedicadas a la venta al por mayor en ciudad obregón, se descubrió que estos negocios sí llevan a cabo cada una de las etapas del proceso administrativo según las respuestas recopiladas mediante el instrumento en donde a éstas se les otorgó la validez al responder el cuestionamiento planteado, sin embargo, la forma en que se aplica el proceso se consideró de manera informal, según el criterio de las personas que realizaron la investigación debido a que la mayoría de las empresas no poseen por escrito, es decir, de manera formal los elementos de las etapas del proceso administrativo, lo cual se fundamenta en la observación que se realizó por parte de los investigadores.

Por otro lado, tan solo once empresas sí cuentan con su proceso de manera formal, lo cual se debe a que estas son sucursales de empresas de renombre cuya matriz se encuentra en otro Estado de la República Mexicana.

Respecto a la hipótesis de investigación de este trabajo la cual era que por lo menos el 60% de las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor presentan deficiencias en su proceso administrativo, los resultados arrojaron que un 80.88% no presentan deficiencias en su proceso administrativo por lo cual la hipótesis de investigación se rechaza, aprobándose la hipótesis nula la cual fue la siguiente: por lo menos el 60% de las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor no presentan deficiencias en su proceso administrativo.

De igual manera la hipótesis alternativa puede ser aprobada debido a que en ésta se señala que menos del 59% de las pequeñas empresas comerciales dedicadas

a la venta al por mayor presentan deficiencias en su proceso administrativo, en donde el porcentaje de 19.12% con lo que la hipótesis antes mencionada puede ser aceptada dependiendo del enfoque que se le de.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo se presenta la conclusión de la investigación y las recomendaciones realizadas según los resultados obtenidos en el capítulo anterior.

5.1 Conclusiones.

Las pequeñas empresas forman parte fundamental en la economía de nuestro país y Ciudad Obregón no es la excepción, ante tal situación esta investigación estuvo enfocada para conocer el manejo del proceso administrativo que emplean las pequeñas empresas del giro comercial cuya actividad es la venta al por mayor, con el objeto de tener un panorama más amplio de su situación actual.

En el caso de las investigaciones presentadas en el capítulo I de este trabajo, los autores Ricardo Bolaños y Joaquín Rodríguez Valencia aseguran en sus resultados que las pequeñas empresas no cuentan con un sistema de administración claro lo cual es el principal problema para su crecimiento debido a que al poco tiempo de su creación tienden a desaparecer por la falta de un buen proceso administrativo, sin embargo, en la localidad se comprobó que esta situación no se presenta en las pequeñas empresa comerciales dedicadas a la venta al por mayor debido a los resultados obtenidos de la investigación realizada.

El administrar un negocio va más allá de estar a cargo de una empresa, es decir, poner en práctica el buen funcionamiento del proceso administrativo, al cual debe

darse la debida atención, seriedad e importancia debido a que a través de éste depende en gran parte la vida de un negocio.

Con la realización de esta investigación fué posible conocer cual es la situación actual de nuestra localidad en cuanto al manejo de su proceso administrativo, así mismo el identificar quienes son las personas que se encuentran al frente del manejo de estas empresas, así como el conocer el perfil de estas personas, sin embargo; a pesar de que los resultados obtenidos son satisfactorios con un 80.88% de eficiencia y que no tienen semejanza alguna con las investigaciones antes mencionadas, es importante señalar que las organizaciones no son administradas por licenciados en administración cuyo desarrollo profesional es dedicado en gran parte a una aplicación correcta del proceso administrativo.

A pesar de que las deficiencias encontradas son de un 19.12% es significativo que se tomen en consideración para que estas empresas no corran los riesgos y fracasen por no dar la debida importancia o bien que la aplicación del proceso administrativo sea descuidado para atender otros aspectos de la organización.

Se llegó a la conclusión que esta investigación resultó satisfactoriamente debido a la participación de algunas empresas sucursales cuya matriz se encuentra fuera del Estado, por lo tanto; este tipo de empresas poseen todos los elementos del proceso administrativo y los aplican de igual manera en cada una de sus empresas sin importar la ubicación de la misma.

Cabe señalar que las demás empresas que participaron en la investigación si aplican los elementos evaluados para efectos de este trabajo, lo cual indica que las empresas de la localidad no carecen de una la cultura administrativa.

Por último, se identificó que las personas encargadas de la administración de los negocios o bien los gerentes, se encontró que la mayoría no son los dueños o propietarios de las organizaciones que fueron objeto en esta investigación como se menciona en el primer capítulo.

5.2 Recomendaciones.

Las recomendaciones proporcionadas para este trabajo de investigación se hacen con referencia a los resultados obtenidos en el capítulo IV con el fin de dar soluciones a los datos arrojados a través de la aplicación del instrumento y que sirvan de ayuda en el mejoramiento de la aplicación del proceso administrativo de las pequeñas empresas comerciales de la localidad, siendo las siguientes:

- Para las empresas que no cuentan con algunos elementos de cada una de las etapas del proceso administrativo pueden acudir a instituciones educativas para que se les brinde la ayuda necesaria y se puedan elaborar los elementos que le hacen falta para mejorar su proceso, en donde resultaría beneficiada tanto la organización como los alumnos de la institución.
- Todos los elementos del proceso administrativo deben de realizarse por escrito y algunos de estos deben de exponerse en lugares visibles para que el personal los conozca y tenga un panorama amplio de la organización de la cual forma parte.
- Al utilizar un instructivo especial sirve de gran ayuda al encargado de la empresa cuando el empleado no desarrolla claramente las actividades establecidas dentro de un procedimiento, es decir, exponer claramente las actividades que debe de hacer y las que no debe de hacer. El costo para realizar un instructivo especial es realmente bajo y puede atraer grandes beneficios, la forma más común de realizarlo es mediante un díptico u tríptico.
- Que las empresas cuenten con un manual de organización es factible debido a que en este documento se engloban aspectos importantes de la empresa, en donde además este sirve como un libro de consulta para la organización.
- Es necesario que los empresarios realicen evaluaciones del desempeño a los empleados con el fin de medir su rendimiento y saber que personal es el que esta realizando su trabajo de la forma correcta y cual no, así como el de detectar problemas y darle solución rápidamente.

-
-
- La utilización de un buzón de sugerencia dentro de las empresas sirve para estar al tanto de las inquietudes y necesidades de los empleados, además que ayuda a conocer la satisfacción de los cliente o bien los desacuerdos de los mismos hacia la organización, este tipo de medio es de gran utilidad pero sobre todo es de bajo costo para el empresario.

 - Es necesario que las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor hagan uso de una planeación estratégica debido a que a través de ésta se pueden desarrollar las acciones necesarias para prevenir los cambios y las exigencias de su mercado así como las amenazas del entorno en el que se desenvuelven.

 - Se debe de contar con estrategias para la planeación financiera o fiscal, además de aplicar de forma eficiente su proceso administrativo para eliminar los obstáculos que impiden acceder a créditos bancarios que en la mayoría de los casos a las pequeñas empresas le son negados por la desconfianza de que estos negocios cierren al poco tiempo de su apertura.

 - Aprovechar al máximo al personal que integra la organización con el fin de que se generen nuevas ideas y creatividad para hacer que la empresa pueda mejorar en todos sus aspectos.

 - Que el propietario o encargado realice controles de inventario debido a que éste representa uno de los principales factores que intervienen en la venta al por mayor, debido a que siempre tiene que tener la mercancía suficiente para satisfacer a sus clientes.

 - Es necesario contar con una base de datos con información de los actuales clientes, la cual puede ayudar a darle seguimiento a la venta realizada para estar en contacto con ellos y mantenerlos satisfechos, así como el buscar nuevos compradores para el beneficio de la empresa y el crecimiento de la misma.

Por otra parte se sugiere la elaboración de nuevas investigaciones que refuercen el presente estudio y se conozca la situación del proceso administrativo de empresas de otro sector o bien estudiar las debilidades que se presentan en las áreas funcionales de estas empresas.

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, F., "Administración de Recursos Humanos" 4a. ed. Trillas, México, 1989.

Anzola Rojas, S., "Administración de Pequeñas Empresas" 1a. ed. McGraw-Hill, México, 1993.

Bolaños, R., (2005) "Las Pequeñas Empresas y las Causas de sus Fracazos"
<http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art190105/pymes.htm>

Byars y Rue, "Gestión de Recursos Humanos" 4a. ed. McGraw-Hill, España, 1997.

Chiavenato, A., "Administración de Recursos Humanos" 5a. ed. McGraw-Hill, México, 2000.

Consejo de Normatización y Certificación de Competencia Laboral, "Análisis Económico y Laboral del Sector Comercio" ed. Limusa S.A. de C.V., México, 2000.

Fischer Rossi, K., "Nuevo Diccionario de la Empresa" ed. Limusa S.A. de C.V., México, 1992.

Fisher y Navarro, "Introducción a la Investigación de Mercado" 3a. ed. McGraw-Hill, México, 1990.

Gómez Ceja, G., "Planeación Y Organización de Empresas" 8a. ed. McGraw-Hill, México, 2001.

Grados Espinosa, J., "Inducción, Reclutamiento y Selección" 1a. ed. El Manual Moderno, México, 1999.

Jáuregui G. A., (2005) Características de las Ventas al por Mayor

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/27/mayorista.htm>

Koontz y Weihrich, "Administración una Perspectiva Global" 12a. ed. McGraw-Hill, México, 2003.

Ladrón de Guevara Domínguez, R., (2005) "La crisis de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

<http://www.uv.mx/iiesca/revista2/roge1.html>

Maristany, Jaime., "Administración de Recursos Humanos" 1a. ed. Prentice Hall, Buenos Aires, 2000.

Mercado H, S., "Administración Aplicada Teoría y Práctica Primera Parte" 2a. ed. Limusa S.A. de C.V., México, 2001.

Mercado H, S., "Administración Aplicada Teoría y Práctica Segunda Parte" 2a. ed. Limusa S.A. de C.V., México, 2001.

Münch y García, "Fundamentos de Administración" 5a. ed. Trillas, México, 1990.

Pickle y Royce, "Administración de Empresas Pequeñas y Medianas" 1a. ed. Limusa, S.A. de C.V., México, 1995.

Robbins y Coulter, "Administración" 6a. ed. Prentice Hall, México, 2000.

Rodríguez Valencia, J., "Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas" 2a. ed. ECAFSA, México, 1989.

Rodríguez Valencia, J., "Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas" 4a. ed. ECAFSA., México, 2000.

Rodríguez Valencia, J., "Administración Moderna de Personal Fundamentos" Nueva edición ed. ECAFSA, México, 2000.

Rodríguez Valencia, J., "Administración de Pequeñas y Medianas Empresas" 5a. ed. Internacional Thomson Editores S.A. de C.V., México, 2002.

Rodríguez Valencia, J. "Pymes Deficiencias administrativas". Adminístrate hoy, Marzo X, 2004, 8-12.

www.economia.gob.mx

www.siem.gob.mx

www.canaco.com.mx

ANEXOS

Fecha: / ____ / ____

Folio No. _____

Buenos Días / Tardes

El objetivo de la encuesta es conocer la situación actual del proceso administrativo que emplean las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la venta al por mayor para identificar los principales problemas administrativos que enfrentan estas empresas.

Nombre de la Empresa: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Puesto: _____

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta que considere correcta en cada una de las preguntas que a continuación se presentan.

I. Planeación

1. ¿Cuenta la empresa con una misión establecida?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

2. ¿Se establecen objetivos?

a) Sí _____

b) No _____

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 5

3. ¿Cómo los establece?

a) Corto Plazo _____

c) Ambos _____

b) Largo Plazo _____

4. ¿Se establecen estrategias para cumplir con los objetivos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

5. ¿Cuenta la empresa con políticas establecidas?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

6. ¿Se utilizan programas para el desarrollo de las actividades?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

7. ¿Cuenta la empresa con procedimientos establecidos?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

8. ¿Se utiliza un presupuesto para el cumplimiento de los planes?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

9. ¿La empresa cuenta con reglas establecidas?
a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

10. ¿Cuenta la empresa con estándares establecidos?
a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

II. Organización

11. ¿Cuenta la empresa con un organigrama establecido?
a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 13

12. ¿Qué tipo de organigrama utiliza?
a) Vertical _____ c) Circular _____
b) Horizontal _____ d) Otro _____

13. ¿La empresa cuenta con descripción de puestos?
a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

14. ¿La empresa utiliza los instructivos especiales para indicar paso a paso los procedimientos a seguir?
a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

15. ¿Cuenta la empresa con un manual de organización?
a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

III. Integración

16. ¿Se aplica el reclutamiento de personal?
a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 19

17. ¿Qué fuente de reclutamiento es la más utilizada?
a) Familiares y recomendados _____ d) Bolsa de trabajo _____
b) Archivo de personal _____ e) Puerta de la calle _____
c) Escuelas _____ f) Otro _____

18. ¿Qué medio es el más utilizado para llevar a cabo el reclutamiento?
a) Periódico _____ c) Televisión _____
b) Radio _____ d) Otro _____

19. ¿Se lleva a cabo una selección del personal?
a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 22

20. ¿Es necesario presentar una solicitud de empleo?
a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

21. ¿Se lleva a cabo una depuración de solicitudes?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

22. ¿En qué se basa la empresa para realizar la contratación?

a) Grado de estudio _____ C) Otro _____
b) Experiencia laboral _____

23. ¿Se proporciona inducción al personal de nuevo ingreso?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 25

24. ¿Cómo se proporciona la inducción?

a) Folletos _____ c) Recorrido en la empresa _____
b) Pláticas _____ d) Otro _____

25. ¿Se lleva a cabo una evaluación del desempeño de los empleados?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 27

26. ¿Con qué frecuencia se aplica?

a) Mensual _____ c) Anual _____
b) Semestral _____ d) Otro _____

IV. Dirección

27. ¿Se utiliza la comunicación formal?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 29

28. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación escrita?

a) Memorandum _____ c) Otro _____
b) Circular _____

29. ¿Cuenta con un buzón de sugerencias?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

30. ¿Se utiliza la comunicación informal?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

31. ¿Se llevan a cabo supervisiones a los empleados?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

32. ¿Se motiva al personal de la empresa?

a) Sí _____
b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 34

33. ¿Qué tipo de motivación emplea la empresa?

a) Incentivos _____ c) Despensas _____
b) Reconocimientos _____ d) Otro _____

V. Control

34. ¿Utiliza el control dentro de la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 37

35. ¿El control se aplica a toda la empresa?

a) Sí _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

36. ¿Qué tipo de control se maneja con más frecuencia?

a) Preventivo _____ c) Final _____

b) Concurrente _____

37. Sexo

a) Femenino _____

b) Masculino _____

38. Edad

a) 18 a 25 años _____

b) 26 a 33 años _____

c) 34 a 41 años _____

d) 42 a 49 años _____

e) 50 en adelante _____

39. Grado de estudios

a) Primaria _____

b) Secundaria _____

c) Preparatoria _____

d) Universidad _____ Mencione _____

e) Otros _____

40. ¿Desempeña otro trabajo o actividad laboral fuera de la empresa?

a) Sí _____ Mencione _____

b) No _____

OBSERVACIONES

BASE ÚNICA DE EMPRESAS

RAZON SOCIAL	DIRECCION	ESTADO MUNICIPIO	TELEFONO FAX CORREO ELECTRONICO	RANGO DE VENTAS EMPLEADOS
ANA PATRICIA ANGULO IRIARTE (EL MUNDO DEL AROMA Y LA LIMPIEZA)	CALLE GALEANA 306 OTE COL. COLONIA CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)4139200	De 0 a 50 12
[2005] AZULEJOS Y SANITARIOS MAYVI, S.A. DE C.V. (AZULEJOS Y SANITARIOS MAYVI)	CALLE PUEBLA 802 SUR COL. SECTOR CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)4170102 4170102 azmayvi@prodigy.net.mx	De 6,001 a 12,000 14
CAMARONICULTORES DE SONORA SPR DE RL (CAMARONICULTORES DE SONORA)	CALLE ZARAGOZA 118 PTE. COL. COLONIA CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)4145550	De 0 a 50 20
CAPSA MATERIALES S.A. DE C.V. (CAPSA)	CALLE NO REELECCION 1095 COL. COLONIA CUMURIPA CP. 85140	SONORA CAJEME	(644)4131520	De 501 a 1,000 12
[2005] CASA KIMOTO S.A (CASA KIMOTO)	CALLE CHIHUAHUA 242 SUR COL. SECTOR CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)4151088 140364	De 12,001 a 30,000 30
[2005] CEMEX MEXICO SA DE CV (CEMEX)	CALLE SUFRAGIO EFECTIVO ESQUINA CON ALLENDE S/N COL. SECTOR CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)74131363, 4135356	De 30,001 o más 14
CETEC OBREGON SC (CETEC)	CALLE NO REELECCION 617 OTE. COL. COLONIA CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)4145602	De 1,001 a 3,000 15
CONSTRUCTORA RONO S.A. DE V. (CONSTRUCTORA RONO)	CALLE SUFRAGIO EFECTIVO 749 NTE. COL. COLONIA CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)4149393	De 201 a 500 15
[2005] COPPEL S.A. DE C.V. (COPPEL S.A. DE C.V.)	CALLE JALISCO S/N COL. COLONIA MUNICIPIO LIBRE CP. 85080	SONORA CAJEME	(644)4 16 27 27 417-84-50	De 12,001 a 30,000 25
[2005] COPPEL S.A. DE C.V. (COPPEL S.A. DE C.V.)	CALLE 5 DE FEBRERO 520 SUR COL. COLONIA CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)4143011 direccion@coppel.com	De 30,001 o más 24
DISTRIBUIDORA SASA SA DE CV (DISTRIBUIDORA SASA)	AVENIDA DR. NORMAN E. BORLAUG 3857 SUR COL. COLONIA MUNICIPIO LIBRE CP. 85080	SONORA CAJEME	(644)4121258 4174049 4174049 disasa@prodigy.net.mx	De 0 a 50 13
EJIDO GENERAL IGNACIO E. PESQUEIRA, SPR DE RI (EJIDO GENERAL IGNACIO E. PESQUEIRA, SPR DE RI)	CALLE CHIHUAHUA 937 SUR COL. COLONIA CAMPESTRE CP. 85160	SONORA CAJEME	(644)4178990 4178993	De 6,001 a 12,000 15
EJIDO REMANENTES DE SAN IGNACIO RIO MUERTO (EJIDO REMANENTES DE SAN IGNACIO RIO MUERTO)	CALLE CHIHUAHUA 937 SUR COL. COLONIA CAMPESTRE CP. 85160	SONORA CAJEME	(644)4178990 AESORIAAIAM@NOTMAIL.COM	De 12,001 a 30,000 15

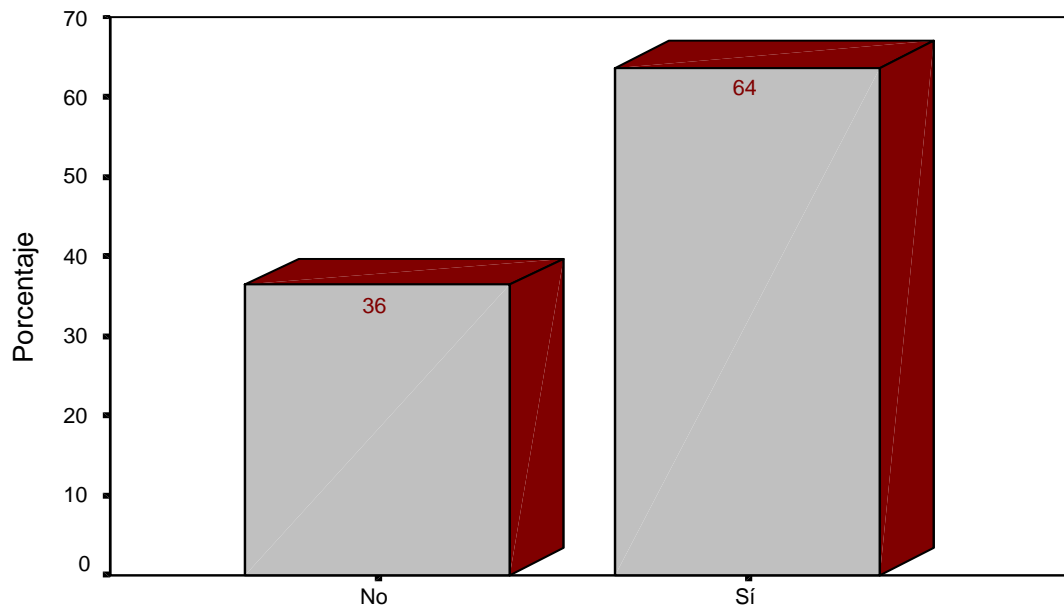
Anexo 2

ELEXTRA DEL MILENIO S.A. DE C.V. (BODEGA DE REMATE)	AVENIDA 5 DE FEBRERO 262 SUR COL. COLONIA CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)4138613	De 12,001 a 30,000 13
ELIZABETH GARCIA ALVAREZ (CARNICERIA AGROPECUARIA SAN CARLOS)	CALLE COAHUILA 1712 SUR COL. COLONIA CAMPESTRE CP. 85160	SONORA CAJEME	(644)4177315 416-37-14	De 0 a 50 11
FERNANDO SANCHEZ RODRIGUEZ (PUERTAS DE HERRERIA ARTISTICA CALIFORNIA)	CALLE CALIFORNIA 114 NTE. COL. COLONIA CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)4133410	De 501 a 1,000 14
GENERAL ANSELMO MACIAS VALENZUELA (GENERAL ANSELMO MACIAS VALENZUELA)	CALLE CHIHUAHUA 937 SUR COL. COLONIA CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)4178990 4178993	De 12,001 a 30,000 15
[2005] IVAN IGNACIO IBARRA GALARZA (AZULEJOS Y SANITARIOS IBARRA)	ANDADOR 5 DE FEBRERO 540 SUR COL. COLONIA CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)4138166 4138166	De 12,001 a 30,000 21
JOSE LUIS RAMIREZ MURILLO (DISTRIBUIDORA CUMURIPA)	ANDADOR CALIFORNIA Y GALEANA INTERIOR MERCADO UNION LOCAL # 76 COL. COLONIA CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)4140032	De 501 a 1,000 20
KARAM CONANT. S.A. DE C.V. (KARAM CONANT S.A. DE C.V.)	AVENIDA MIGUEL ALEMAN 558 COL. SECTOR CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)4147711 4147271 KARAMSA@WEBTELMEX. NTE.MX	De 3,001 a 6,000 16
KN MATERIALES SA DE CV (KN MATERIALES)	AVENIDA CALIFORNIA NORTE 620 COL. COLONIA CAMPESTRE CP. 85160	SONORA CAJEME	(644)4138545	De 6,001 a 12,000 11
KN MATERIALES S.A. DE C.V. (KN MATERIALES)	CALLE DR. NORMAN E. BORLAUG S/N. COL. COLONIA VALLE DORADO CP. 85095	SONORA CAJEME	(644)161717	De 12,001 a 30,000 15
[2005] KS COMERCIAL SA DE CV (KURODA)	BOULEVARD RODOLFO ELIAS CALLES 301 PTE COL. COLONIA CAMPESTRE CP. 85160	SONORA CAJEME	(644)4170234	De 6,001 a 12,000 19
NUEVO CENTRO DE POBLACION EJIDAL GENERAL RAFAEL BUELNA	CALLE CHIHUAHUA 937 SUR COL. COLONIA CAMPESTRE CP. 85160	SONORA CAJEME	(644)4178993	De 12,001 a 30,000 20
PISOS Y BAÑOS DE OBREGON. S.A DE C.V (PISOS Y BAÑOS DE OBREGON)	CALLE 5 DE FEBRERO 759 SUR COL. SECTOR CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)416 72 47	De 6,001 a 12,000 11
PLASTICOS Y RESINAS DEL NOROESTE S.A. DE C.V. (PLASTICOS Y RESINAS)	AVENIDA CALIFORNIA 606 SUR COL. COLONIA HIDALGO CP. 85140	SONORA CAJEME	(644)4147701 4135595	De 30,001 o más 18
PRODUCTOS DIANA DE MEXICO. S.A. DEC.V. (PRODUCTOS DIANA)	CALLE COAHUILA 420 SUR COL. COLONIA CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)4146224	De 501 a 1,000 23
SEFERSSA SA DE CV (SEFERSSA)	CALLE CIRCUITO INTERIOR 2037 COL. COLONIA PARQUE INDUSTRIAL CP. 85065	SONORA CAJEME	(644)4110106, 4110620	De 12,001 a 30,000 12

<u>SERDI S.A DE C.V.</u> <u>(SERDI)</u>	BOULEVARD NORMAN E. BORLAUG SUR 3317 SUR COL. COLONIA MUNICIPIO LIBRE CP. 85080	SONORA CAJEME	(644)4164394 4167725	De 0 a 50 19
<u>SIMEON SANTIAGO</u> <u>ALMADA ALMADA</u>	CALLE JALISCO SUR 225 COL. SECTOR CIUDAD OBREGON CENTRO CP. 85000	SONORA CAJEME	(644)4132907 4146604 ssaa@cob.megared.net.mx	De 12,001 a 30,000 30
<u>SOCIEDAD DE</u> <u>PRODUCCION RURAL</u> <u>DE RI ESTERO LOS</u> <u>MELAGOS</u> <u>(SPR DE RI ESTERO</u> <u>LOS MELAGOS)</u>	CALLE CHIHUAHUA SUR 937 COL. COLONIA CAMPESTRE CP. 85160	SONORA CAJEME	(644)41788997	De 3,001 a 6,000 25
<u>SOCIEDAD DE</u> <u>PRODUCCIONRURAL</u> <u>DE RI LA LOMA DE</u> <u>ZAVALA</u>	CALLE CHIHUAHUA 937 SUR COL. COLONIA CAMPESTRE CP. 85160	SONORA CAJEME	(64)4178993	De 501 a 1,000 25
<u>UNIDOS LUNA S.A. DE</u> <u>C.V.</u> <u>(UNIDOS LUNA)</u>	AVENIDA NIÑOS HEROES Y NEZAHUALCOYOTL 110 SUR COL. COLONIA CAMPESTRE CP. 85160	SONORA CAJEME	(644)4122570	De 3,001 a 6,000 14

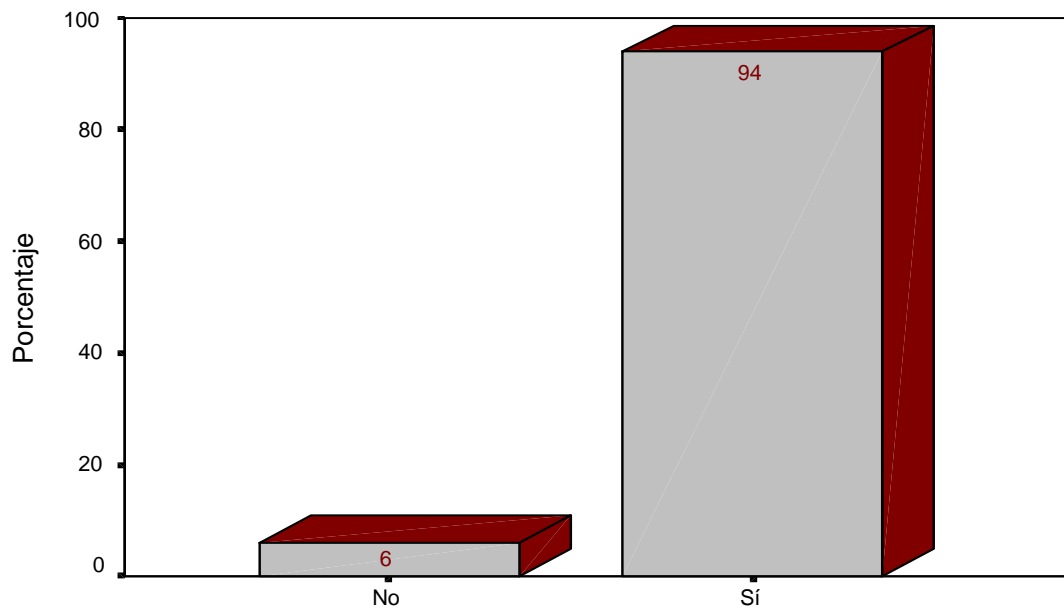
Base de Datos

¿Cuenta la empresa con una misión establecida?



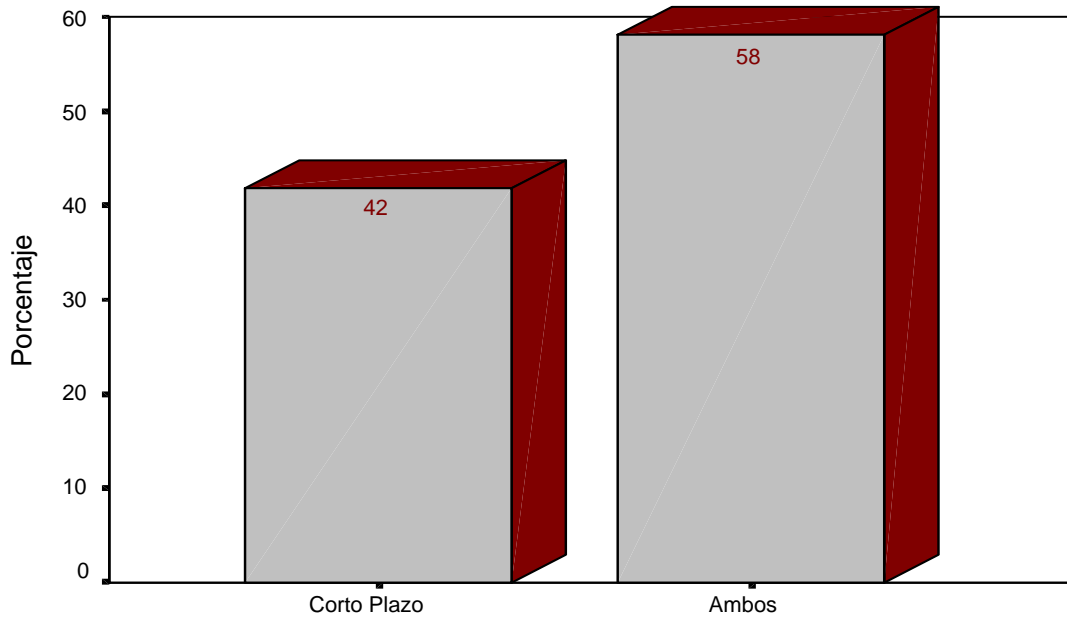
Anexo 4

¿Se establecen objetivos?



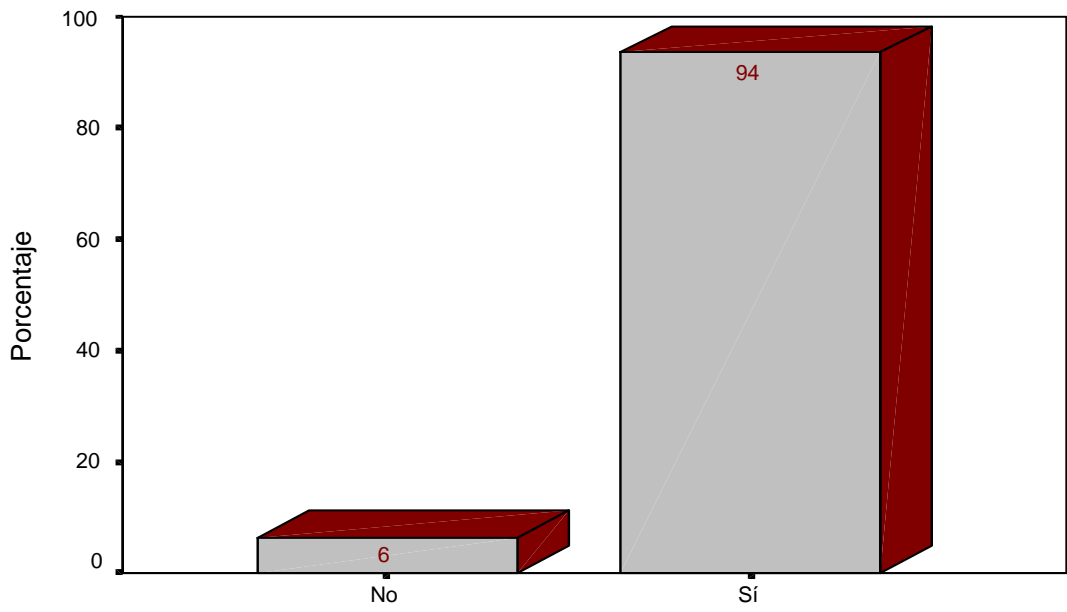
Anexo 5

¿Cómo los establece?



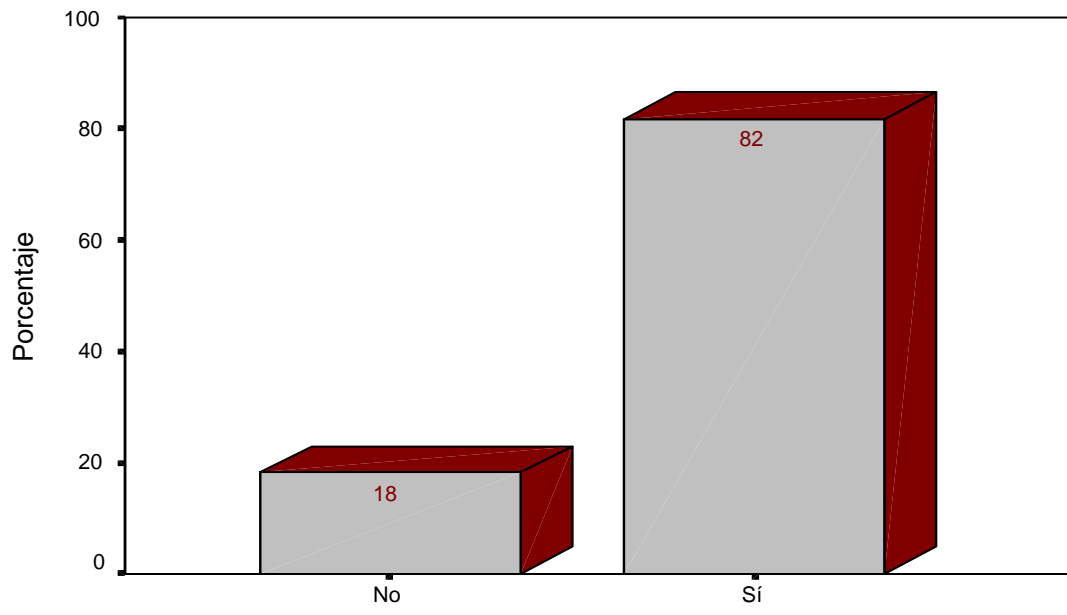
Anexo 6

¿Se establecen estrategias para cumplir con los objetivos?



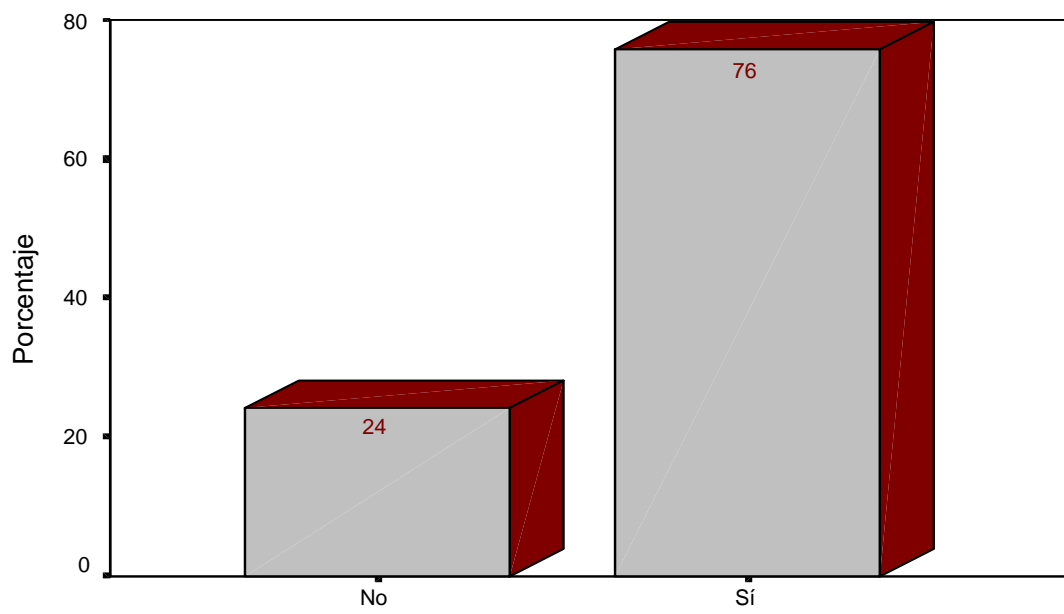
Anexo 7

¿Cuenta la empresa con políticas establecidas?



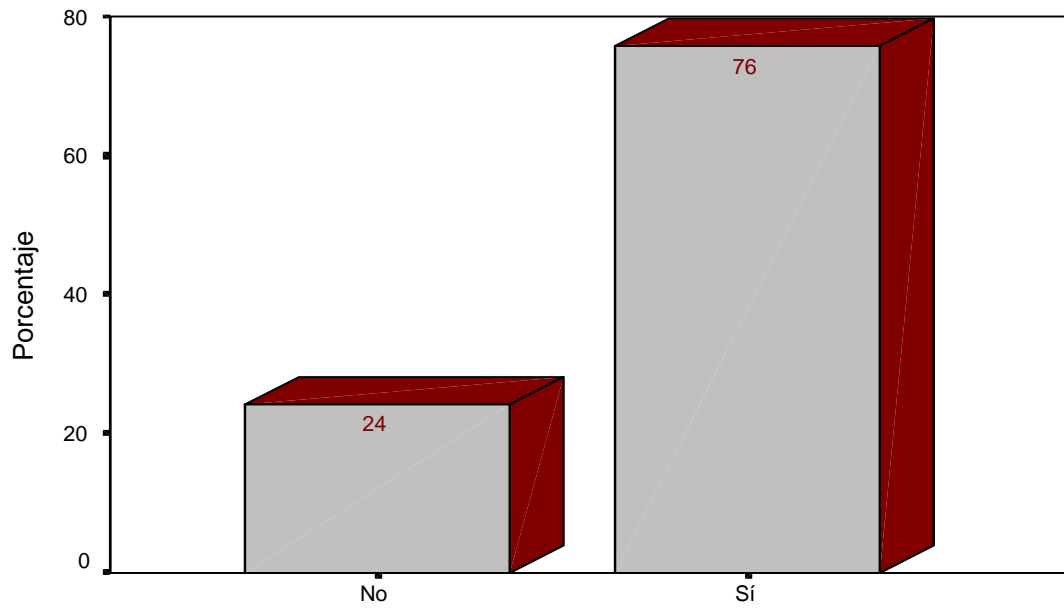
Anexo 8

¿Se utilizan programas para el desarrollo de las actividades?



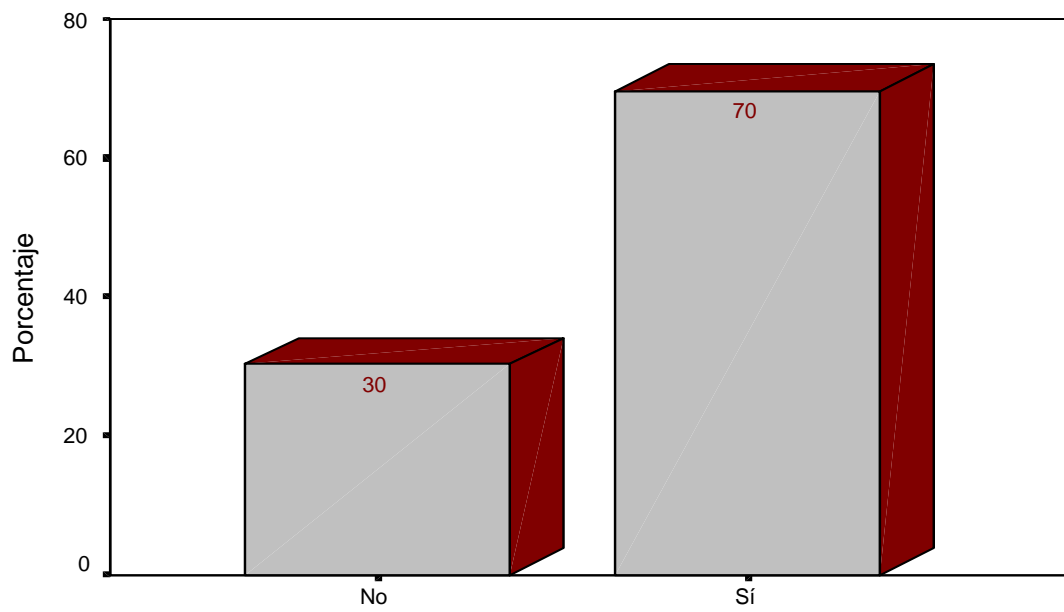
Anexo 9

¿Cuenta la empresa con procedimientos establecidos?



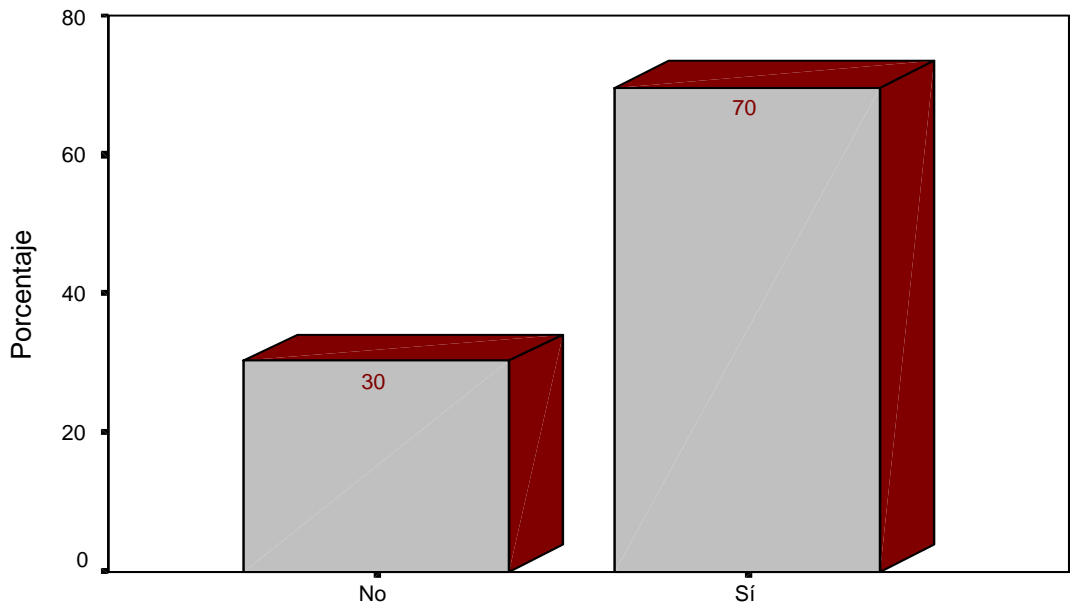
Anexo 10

¿Se utiliza un presupuesto para el cumplimiento de los planes?



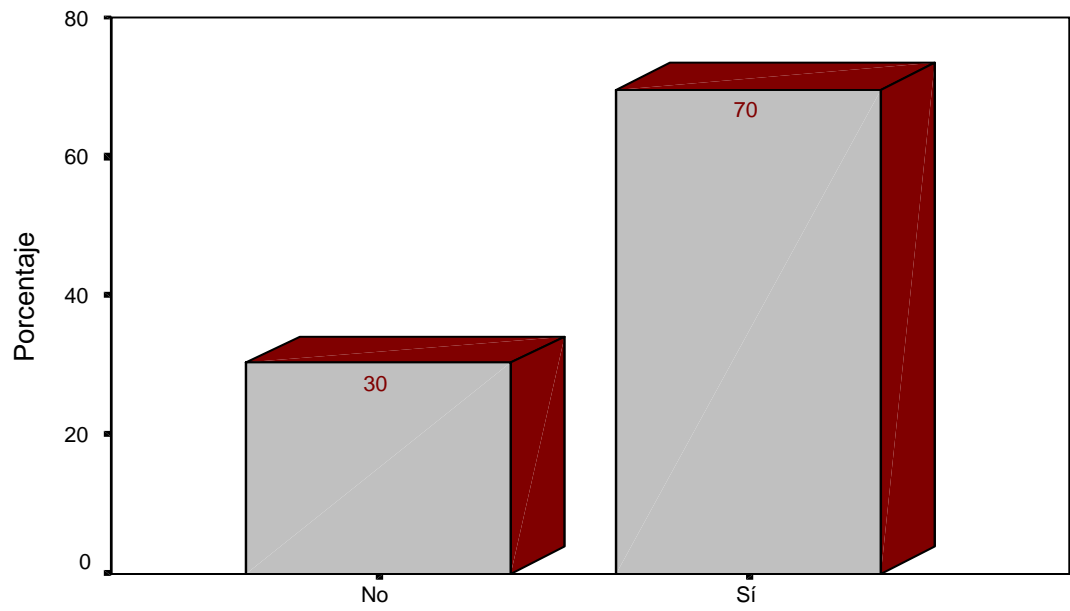
Anexo 11

¿La empresa cuenta con reglas establecidas?



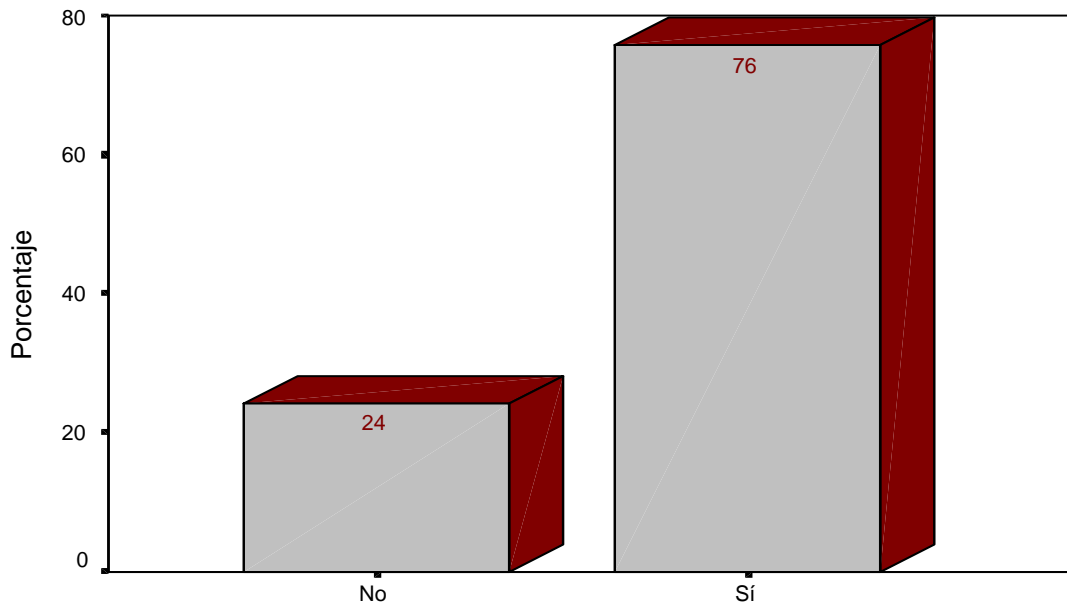
Anexo 12

¿Cuenta la empresa con estándares establecidos?



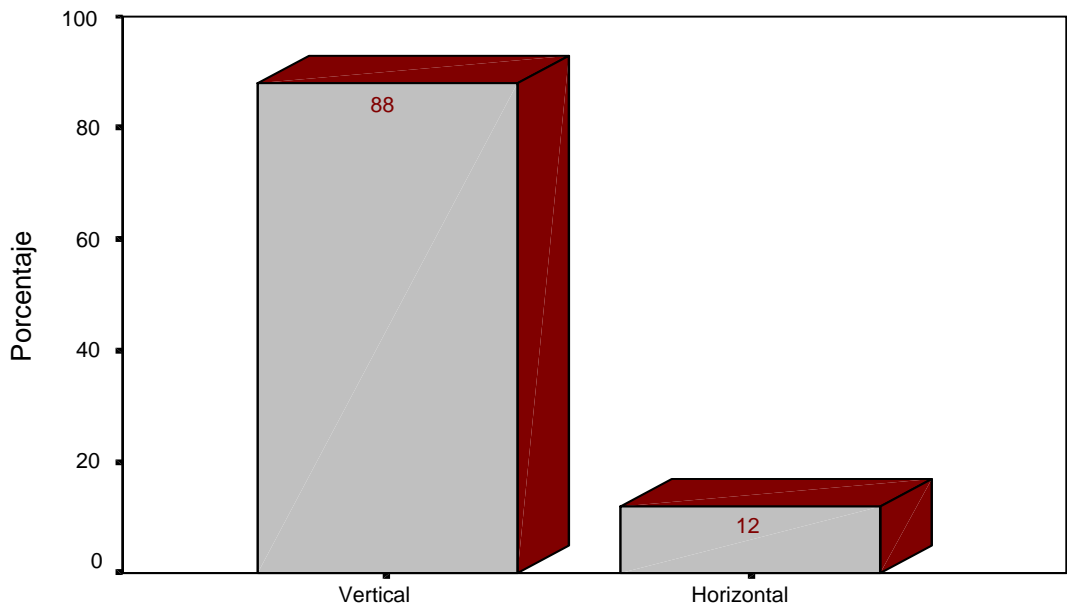
Anexo 13

¿Cuenta la empresa con un organigrama establecido?

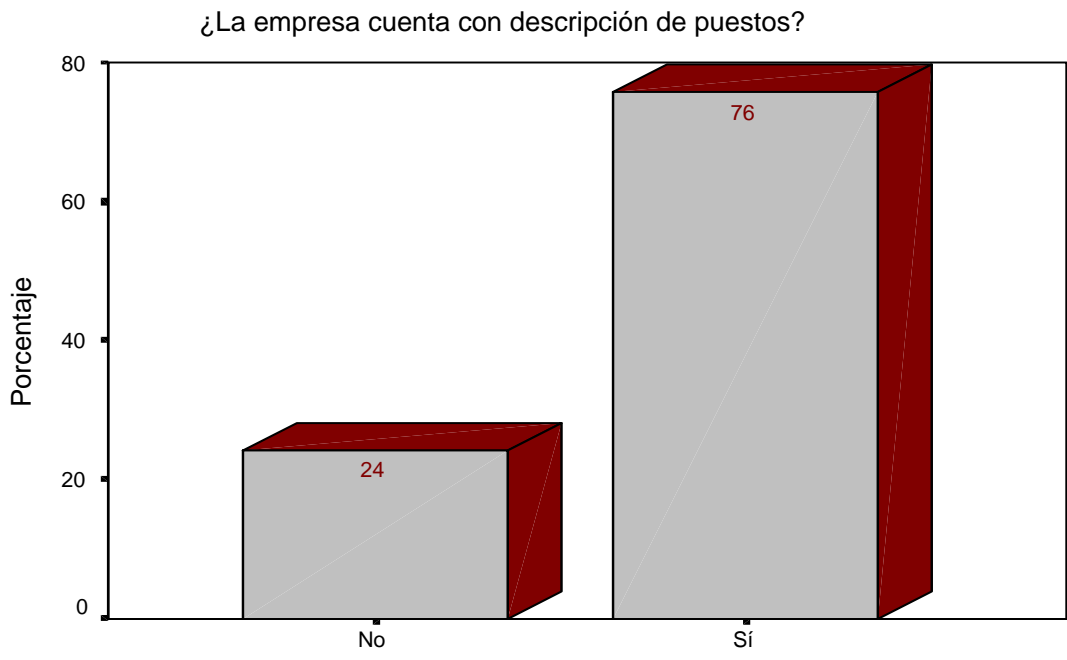


Anexo 14

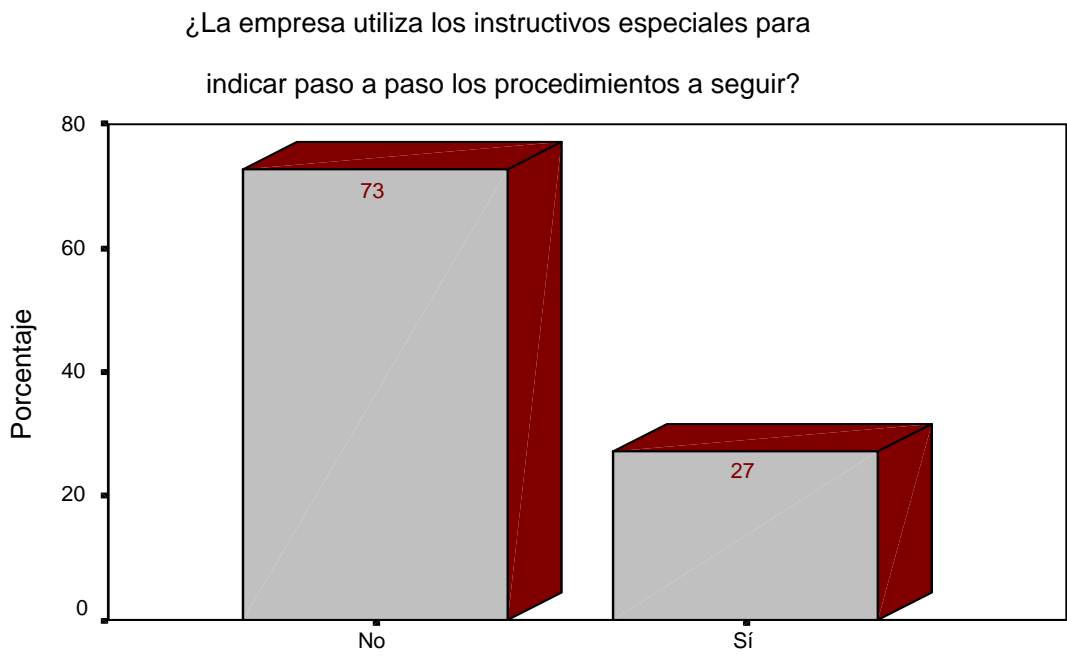
¿Qué tipo de organigrama utiliza?



Anexo 15

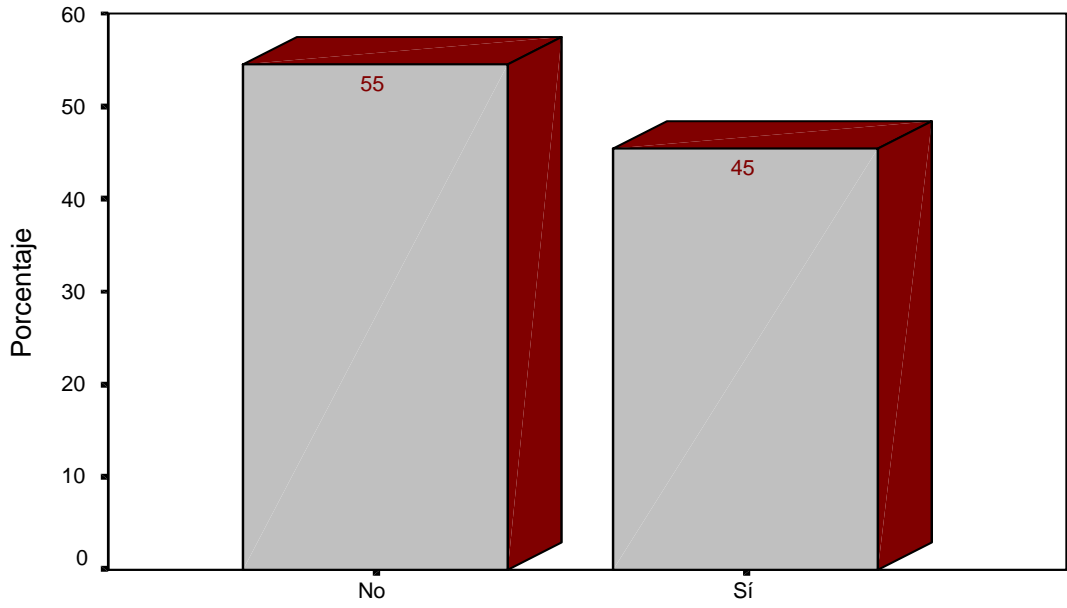


Anexo 16



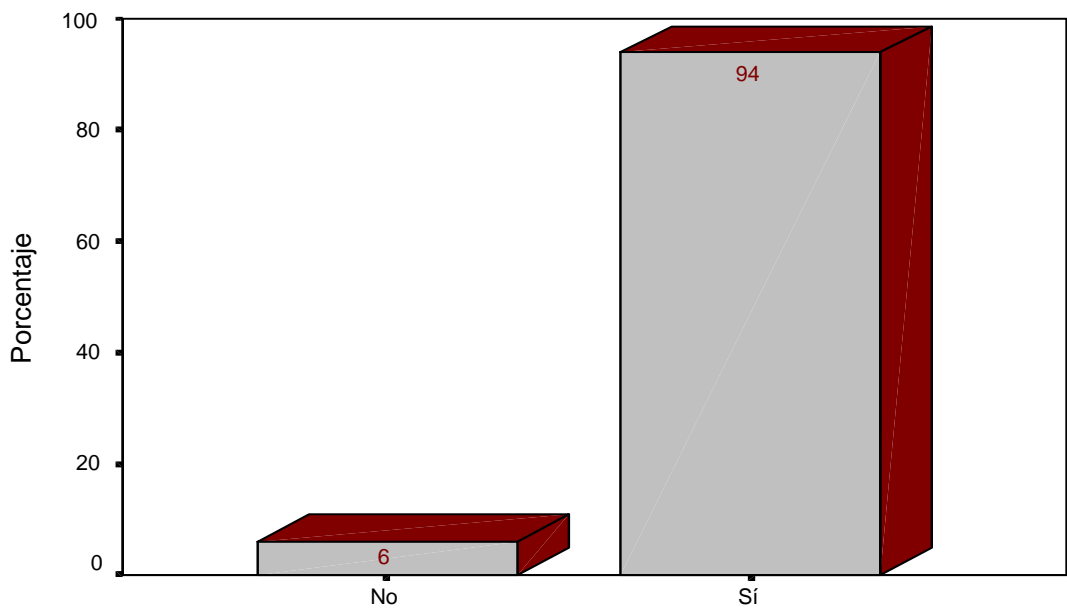
Anexo 17

¿Cuenta la empresa con un manual de organización?



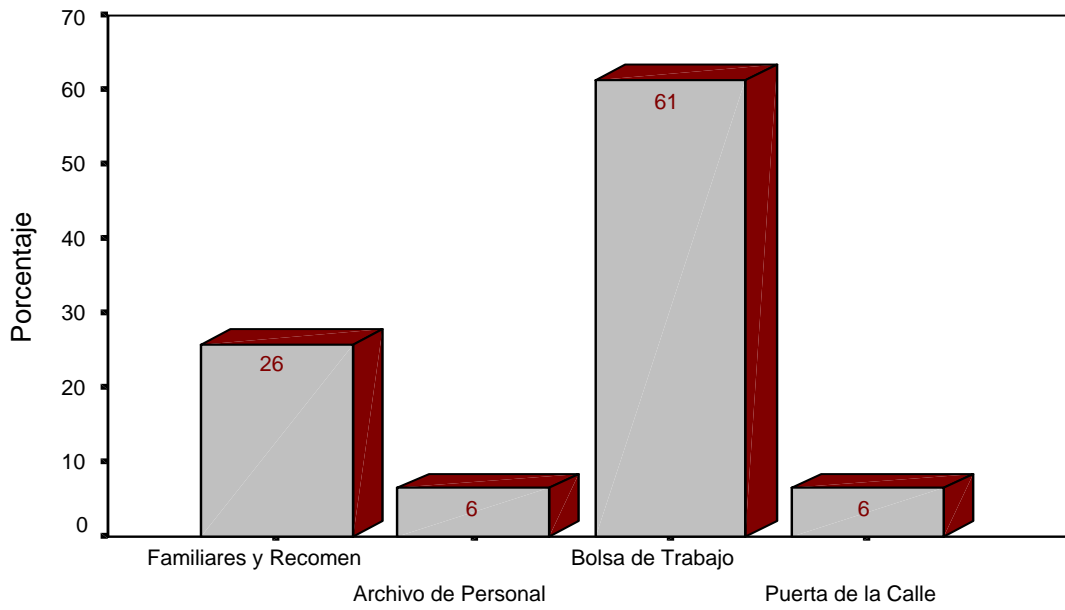
Anexo 18

¿Se aplica el reclutamiento de personal?



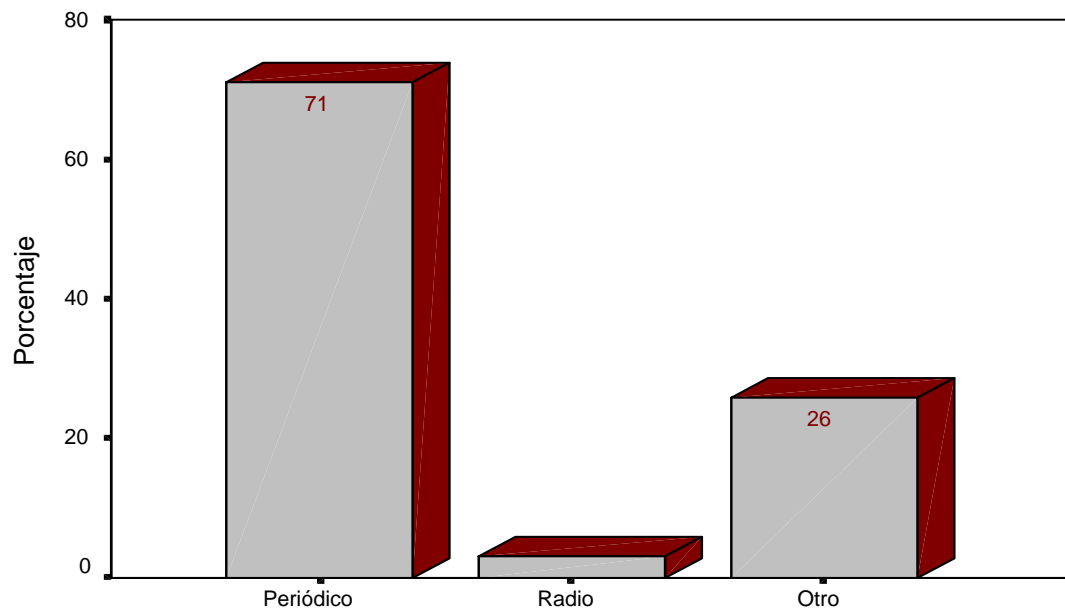
Anexo 19

¿Qué fuente de reclutamiento es la más utilizada?



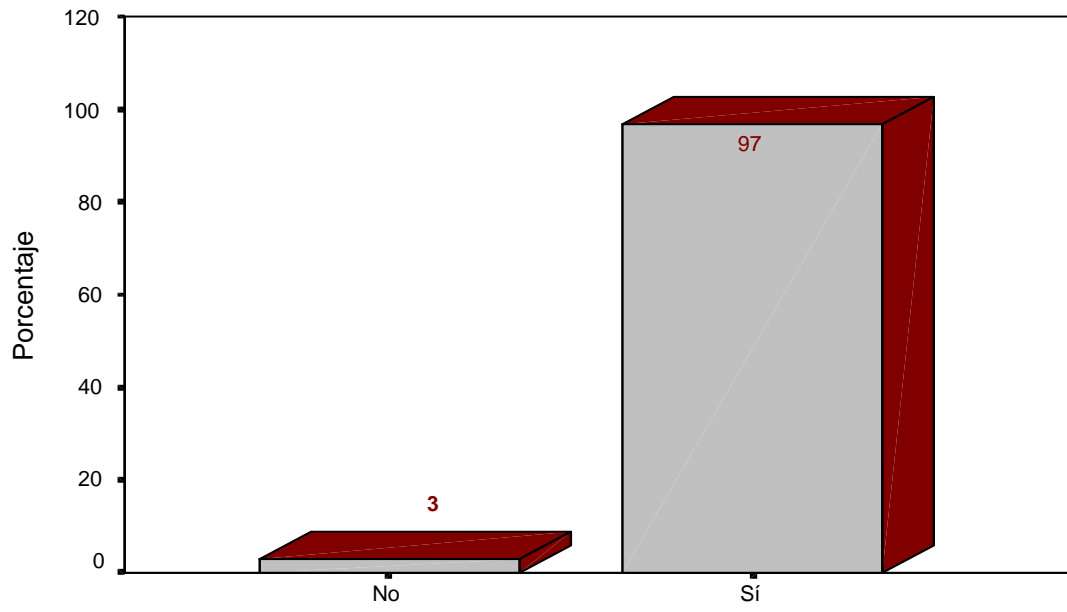
Anexo 20

¿Qué medio es el mas utilizado para llevar a cabo el reclutamiento?



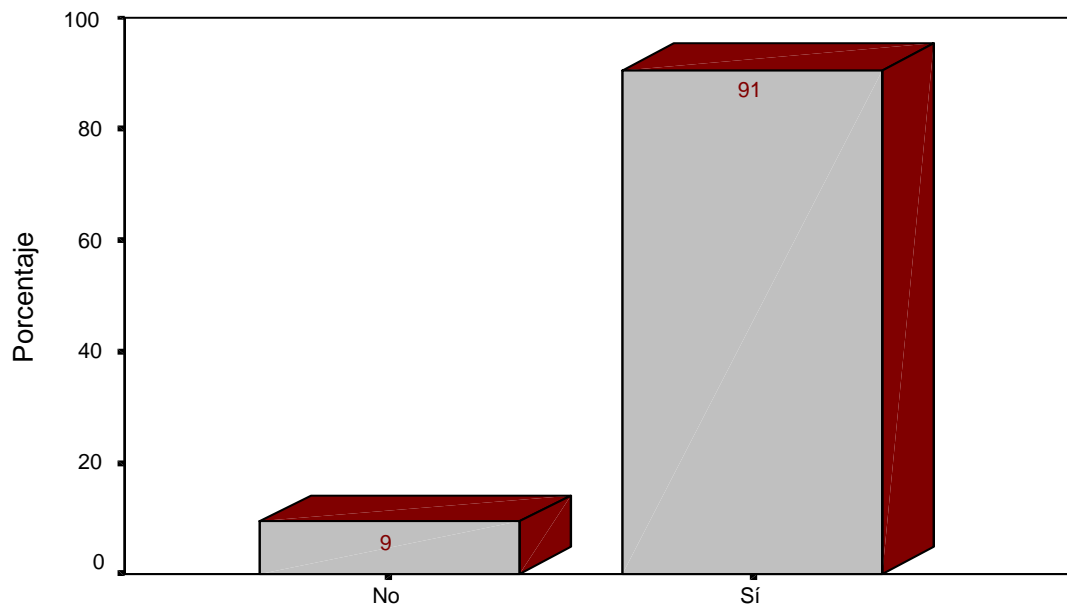
Anexo 21

¿Se lleva a cabo una selección del personal?



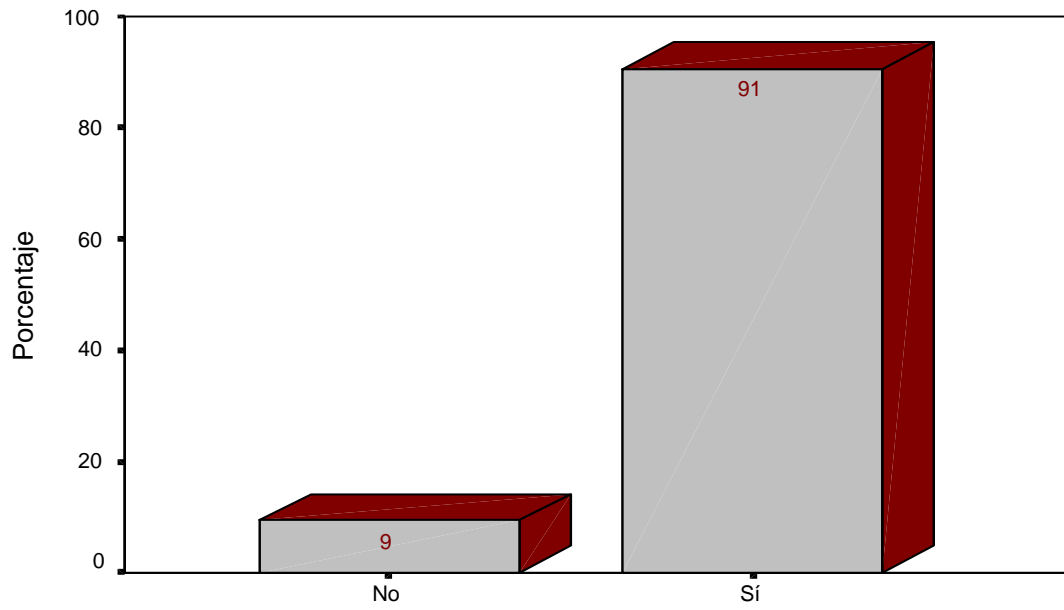
Anexo 22

¿Es necesario presentar una solicitud de empleo?



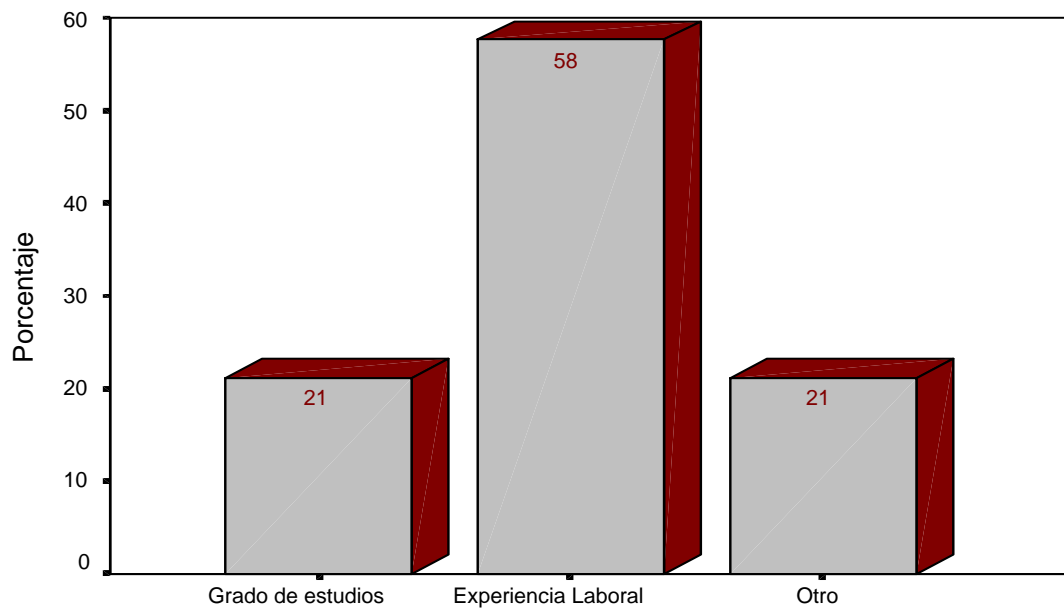
Anexo 23

¿Se lleva a cabo una depuración de solicitudes?



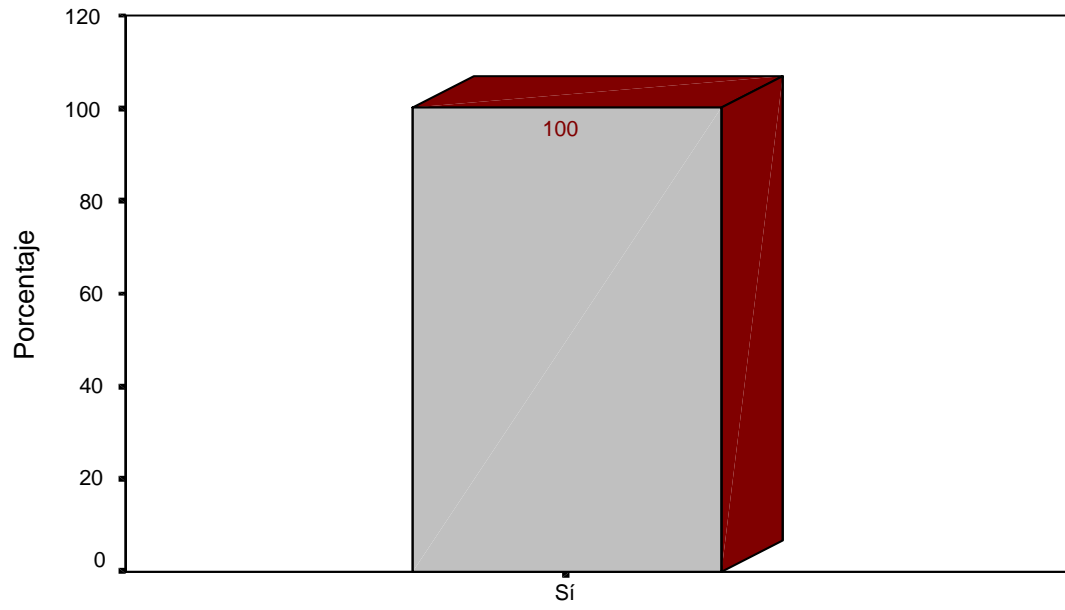
Anexo 24

¿En qué se basa la empresa para realizar la contratación?



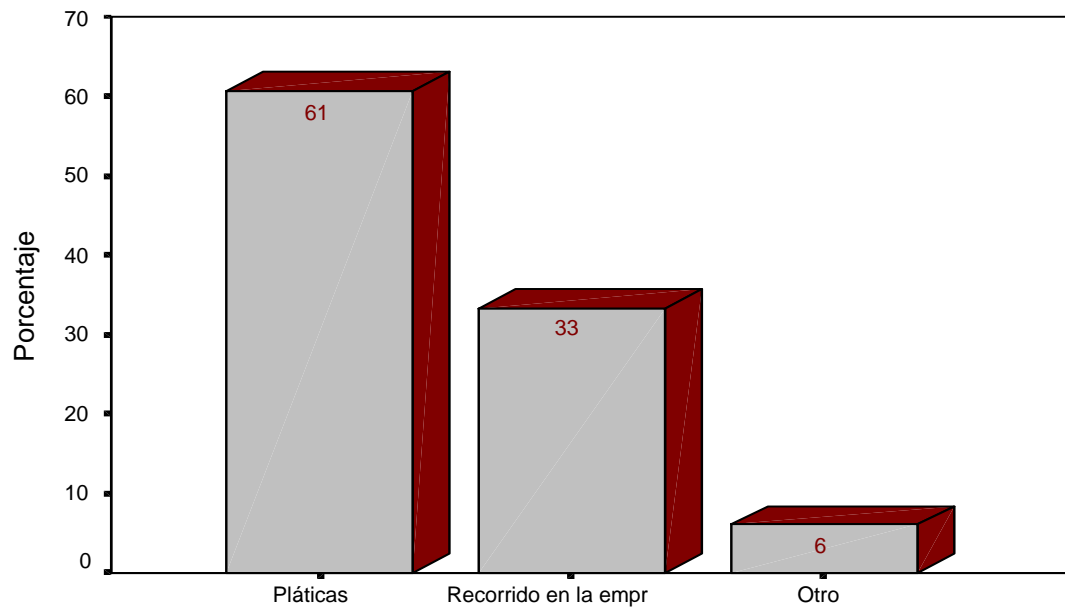
Anexo 25

¿Se proporciona inducción al personal de nuevo ingreso?



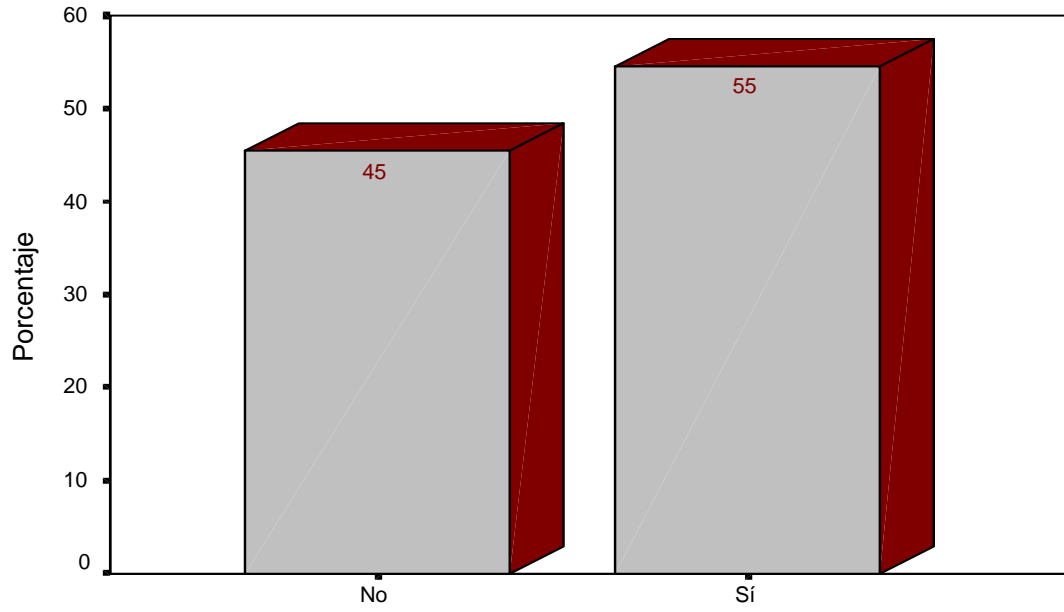
Anexo 26

¿Cómo se proporciona la inducción?



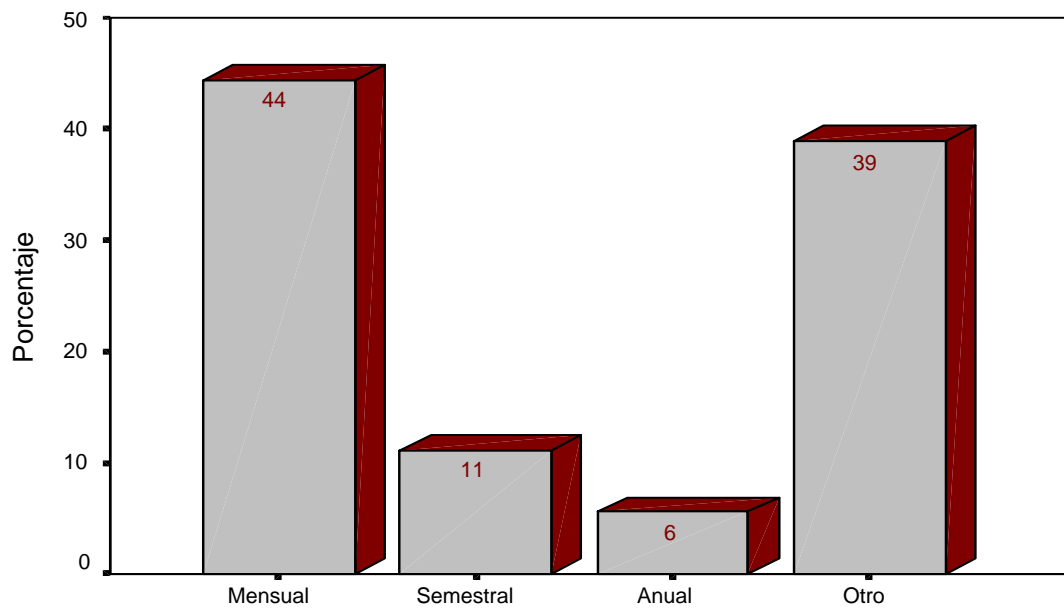
Anexo 27

¿Se lleva a cabo una evaluación del desempeño de los empleados?



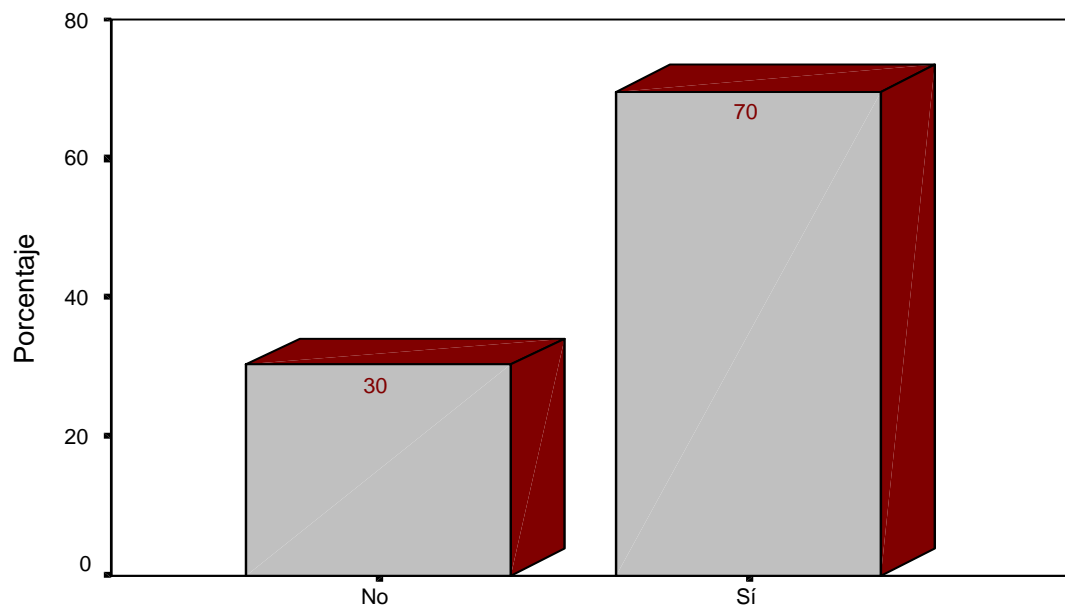
Anexo 28

¿Con qué frecuencia se aplica?



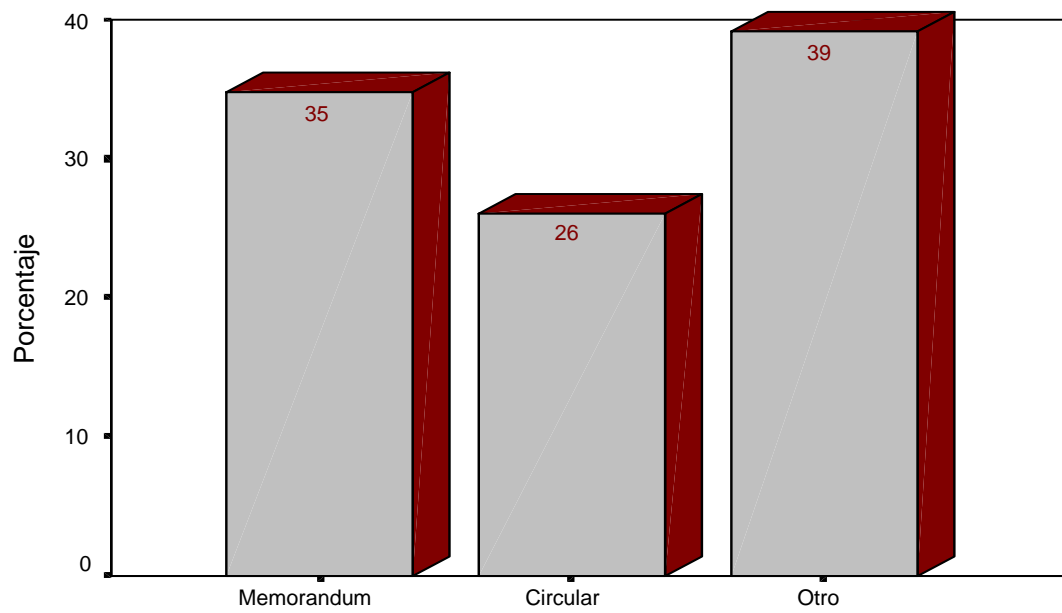
Anexo 29

¿Se utiliza la comunicación formal?



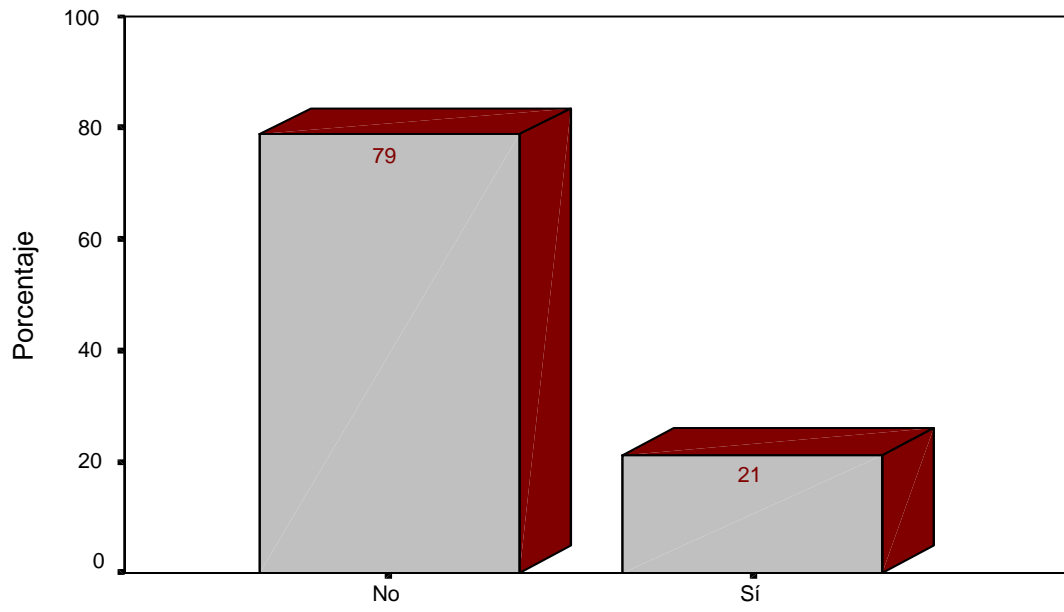
Anexo 30

¿Cómo se utiliza la comunicación escrita?



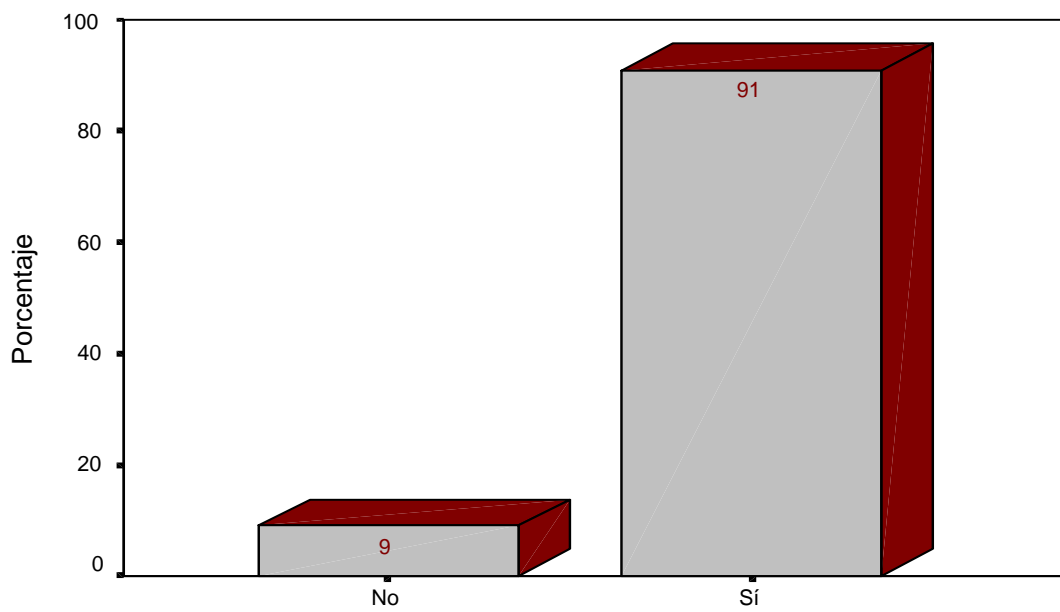
Anexo 31

¿Cuenta con un buzón de sugerencias?

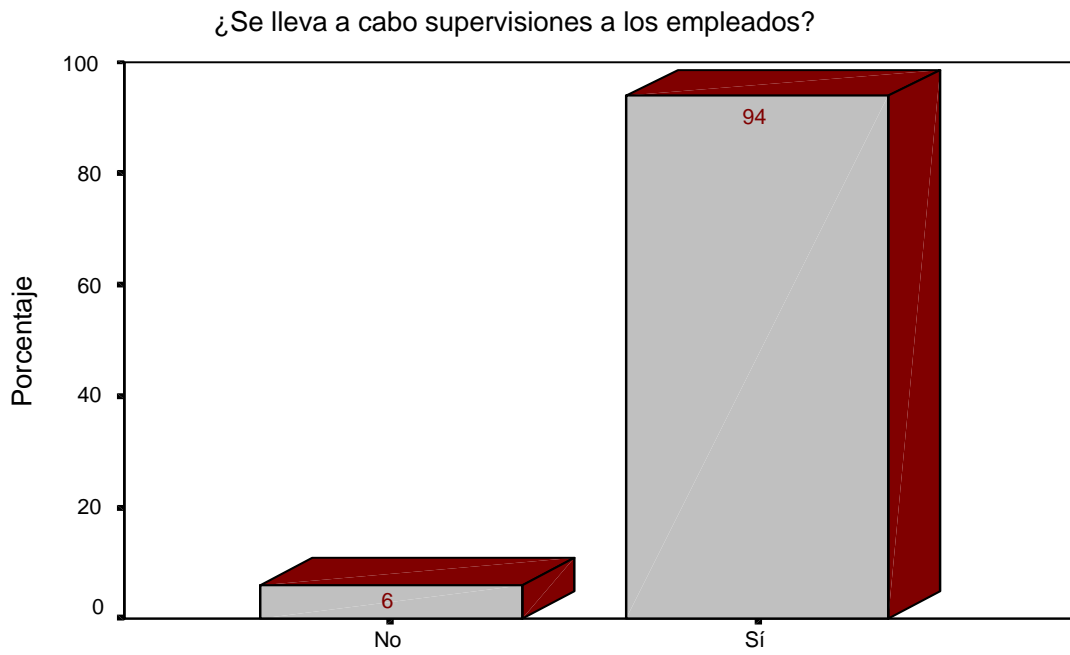


Anexo 32

¿Se utiliza la comunicación informal?



Anexo 33

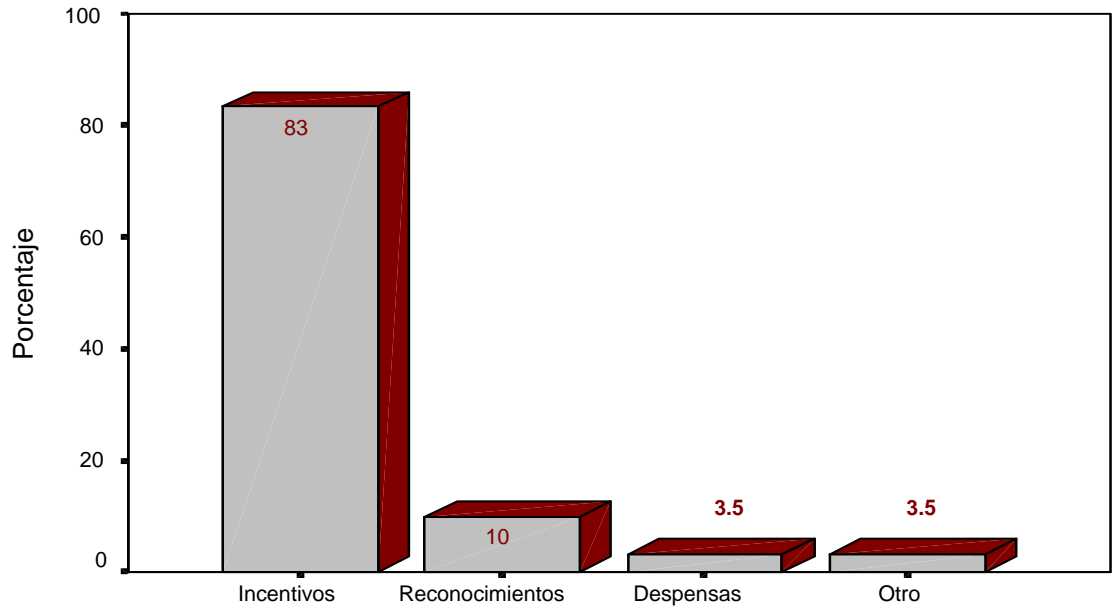


Anexo 34



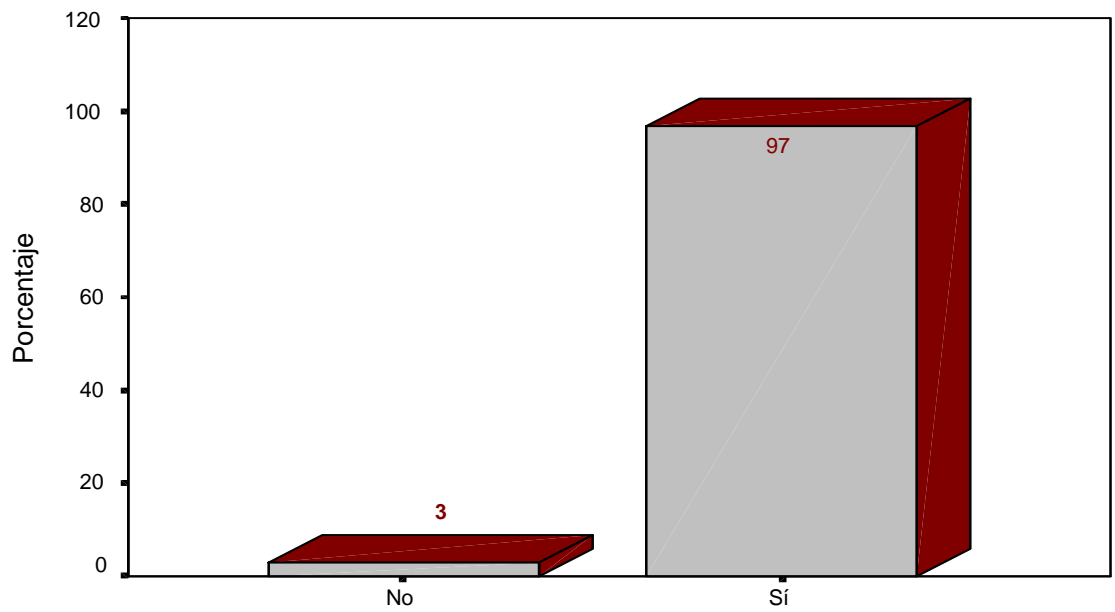
Anexo 35

¿Qué tipo de motivación emplea la empresa?



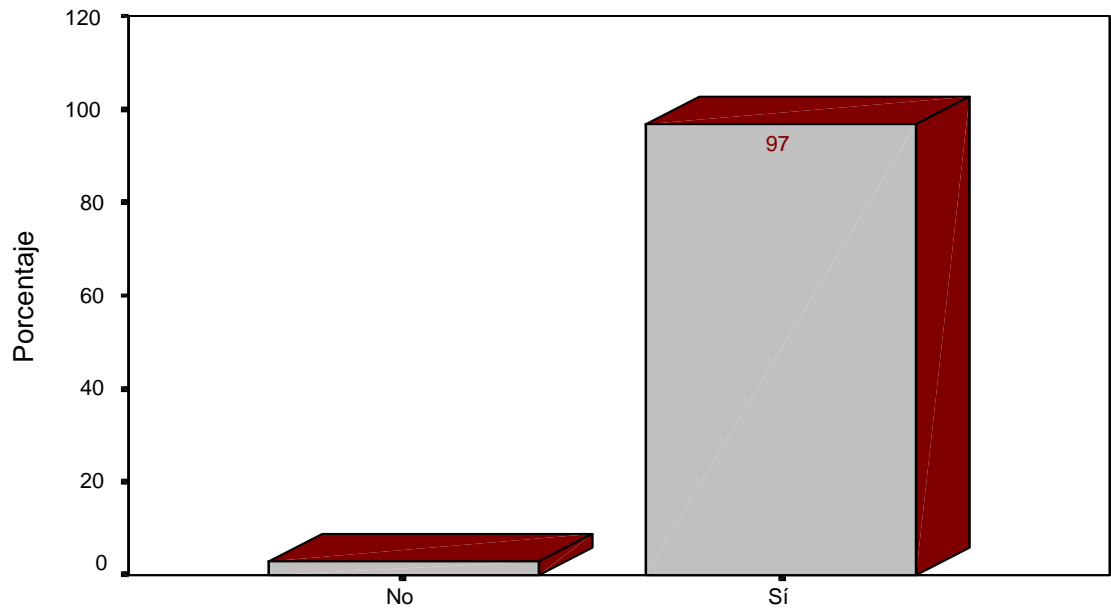
Anexo 36

¿Utiliza el control dentro de la empresa?



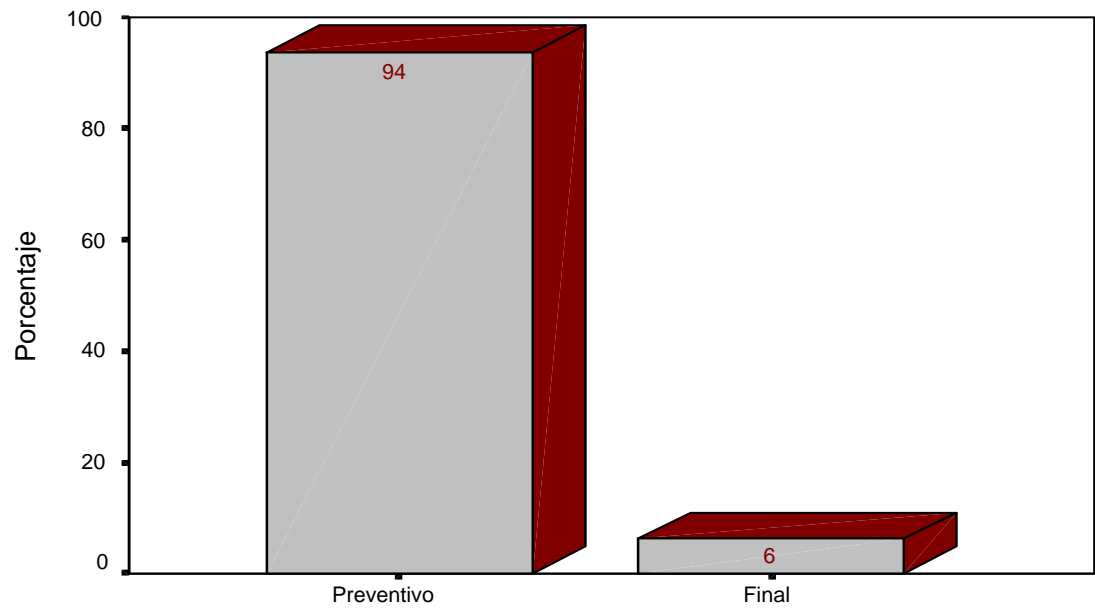
Anexo 37

¿El control se aplica a toda la empresa?

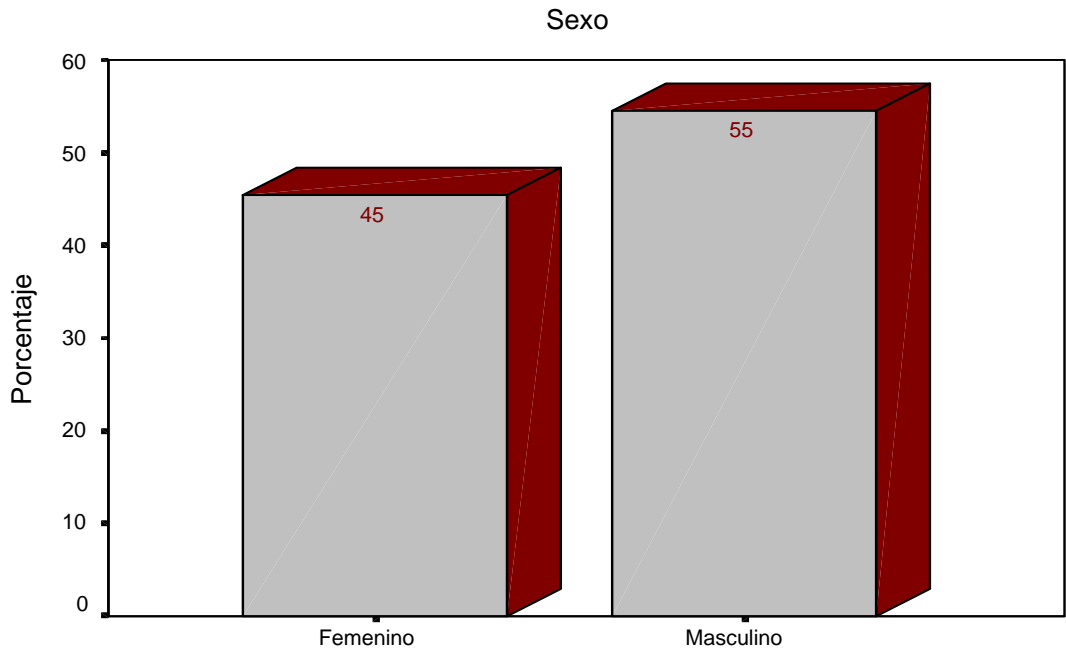


Anexo 38

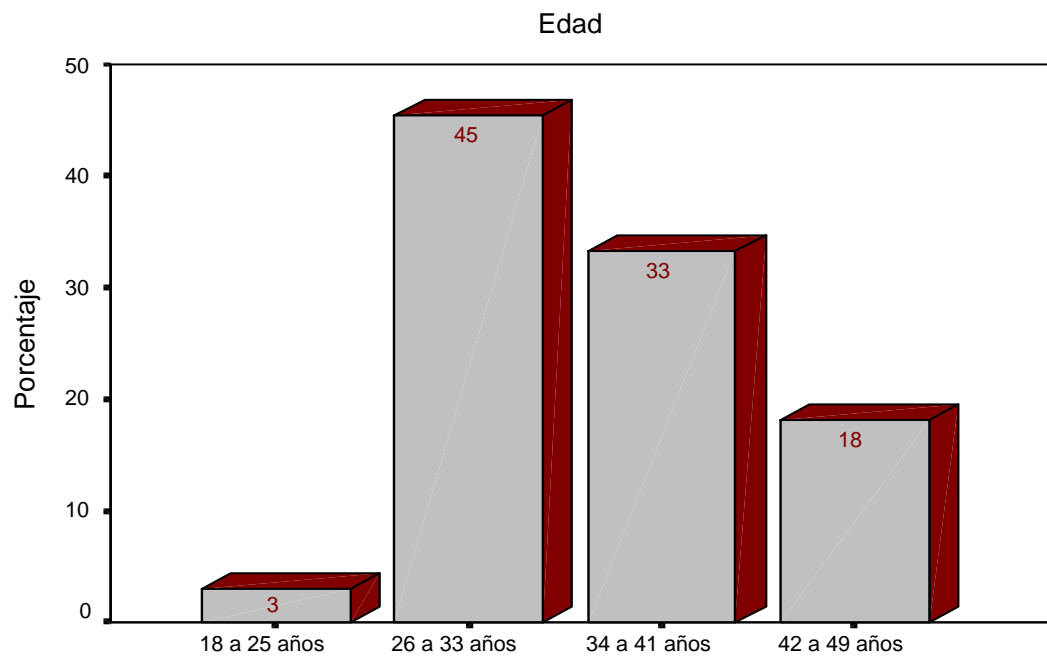
¿Qué tipo de control se maneja con más frecuencia?



Anexo 39

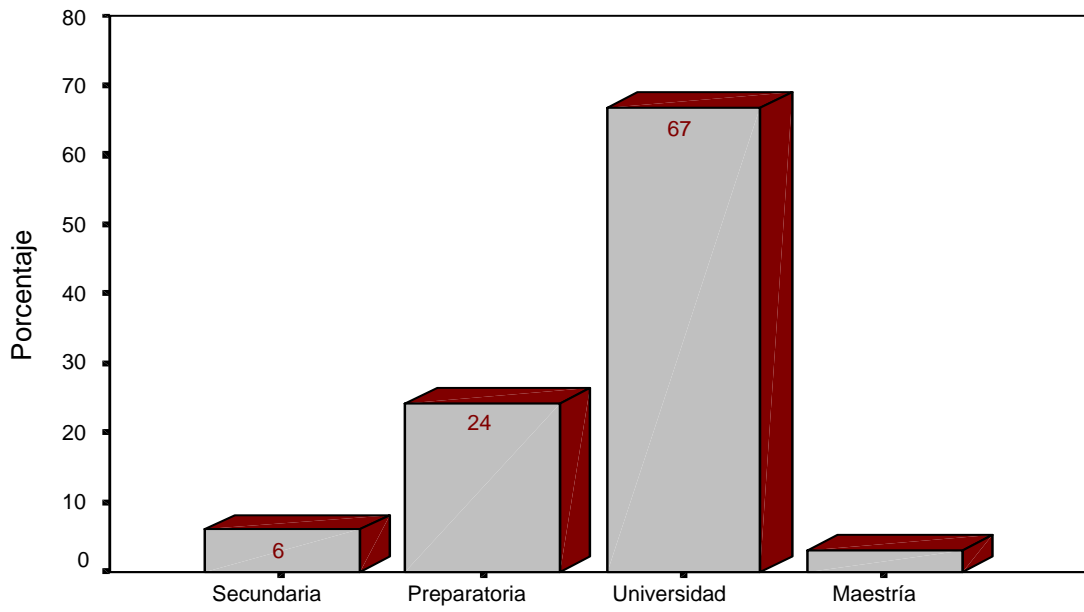


Anexo 40



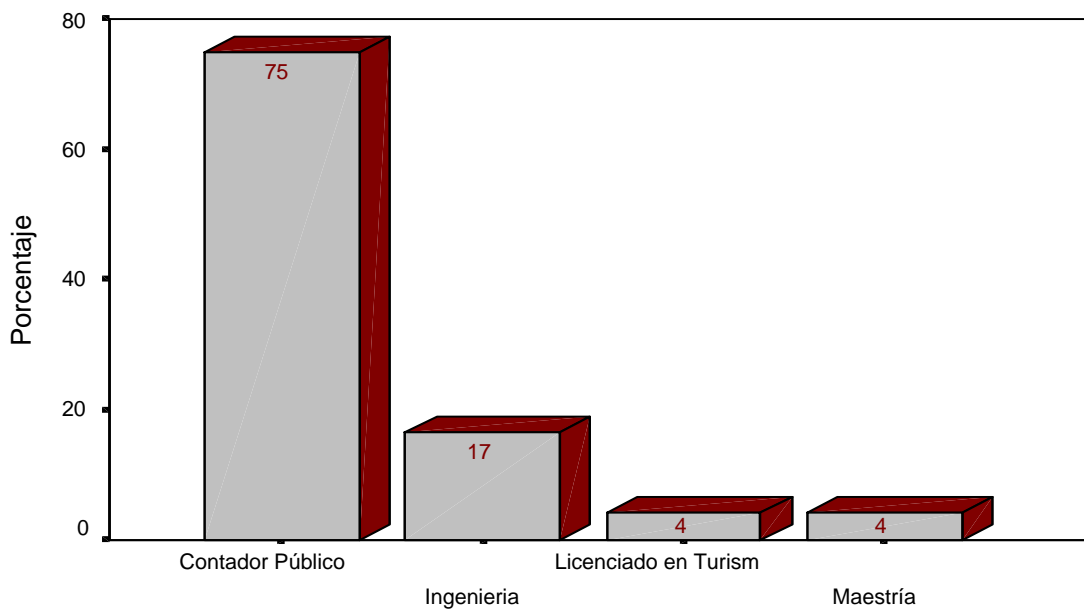
Anexo 41

Grado de Estudios



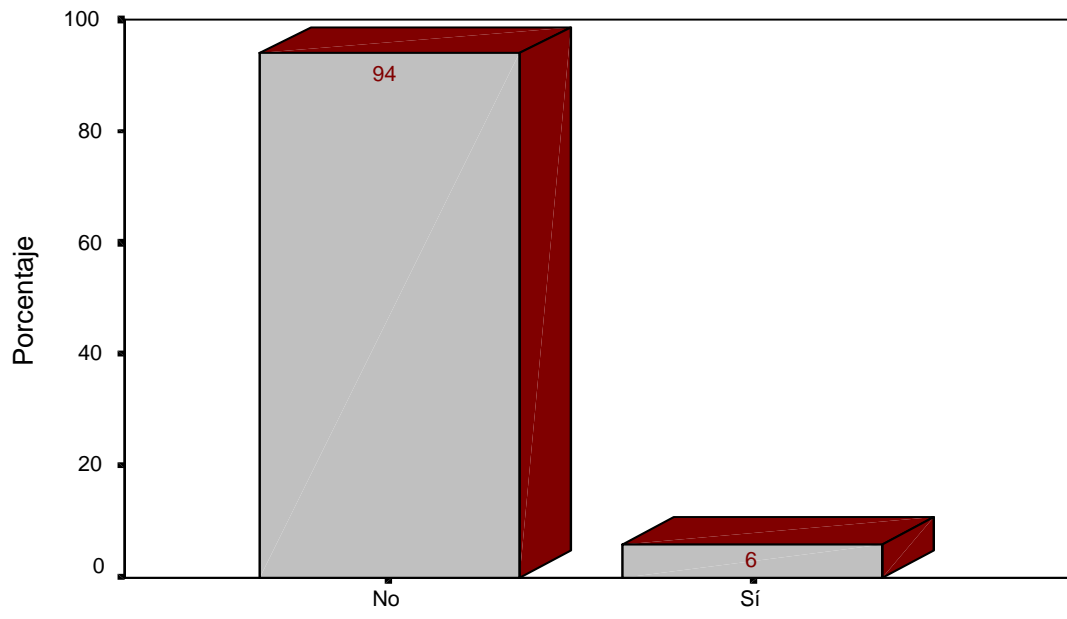
Anexo 42

Carrera

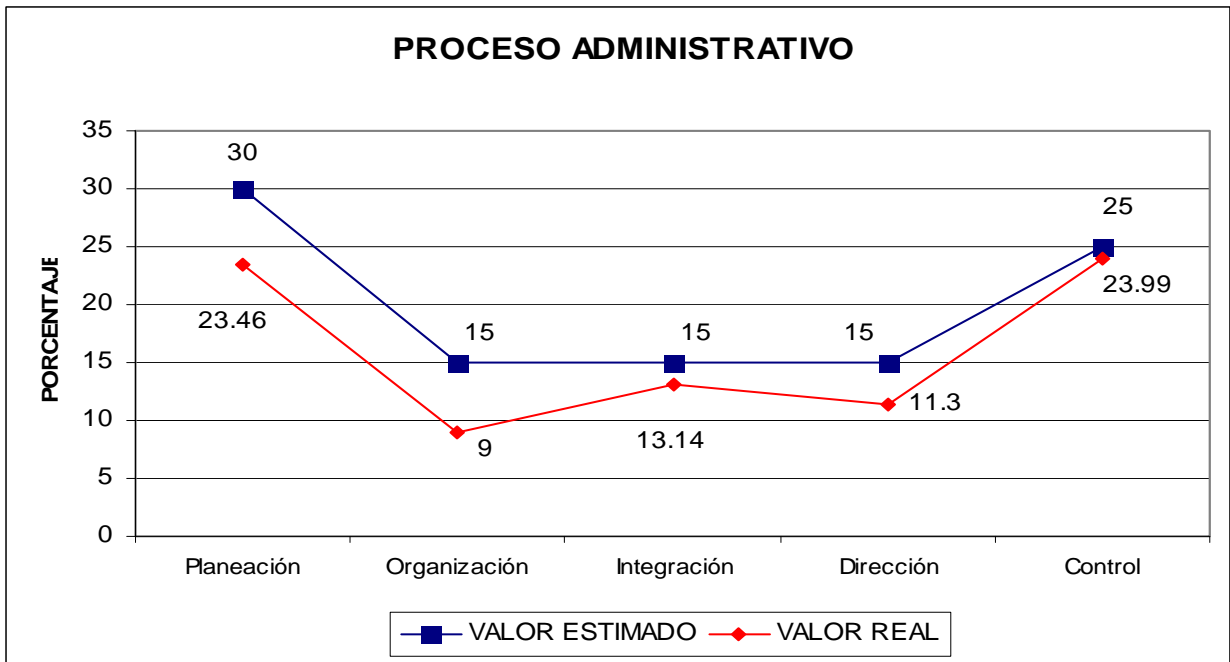


Anexo 42-a

¿Desempeña otro trabajo o actividad laboral fuera de la empresa?



Anexo 43



Anexo 44

Sistema de Evaluación

Sistema de Evaluación

GLOSARIO PARA EL SISTEMA DE EVALUACIÓN

PLANEACIÓN

CP: Corto plazo
LP: Largo plazo
NC: No contesto

ORGANIZACIÓN

V: Vertical
H: Horizontal
NC: No contexto

INTEGRACIÓN

F Y R: Familiares y recomendados
AP: Archivo de personal
BT: Bolsa de trabajo
PC: Puerta de la calle
P: Periódico
R: Radio
GE: Grado de estudio
EL: Experiencia laboral
P: Pláticas
RE: Recorrido de la empresa
M: Mensual
S: Semestral
A: Anual
O: Otros
NC: No contexto

DIRECCIÓN

MM: Memorandums
C: Circular
I: Incentivos
R: Reconocimientos
D: Despensas
O: Otros
NC: No contexto

CONTROL

CP: Control preventivo
CC: Control concurrente
CF: Control final

BASE DE DATOS

id	miesta	estabje	comoesta	estaestr	poliesta	utilipro	procesta	utilipre	reglaest	estanest	orgaesta	tiporgan	descpues	utilinst	manuorga	aplirecl	fuereclu	medreclu	selepers	soleimpl	depusoli	reacontr	indupers	propindu	evaldese	frecapli	uticomfo	comuescr	bozonsug	uticomin	superemp	motivape	tipomoti	utilicon	conaplic	tipocont	sexo	edad	gradoest	carrera	desotrab			
1	1	1	3	1	1	0	0	1	1	1	0	.	1	0	1	1	4	4	1	1	1	2	1	2	0	.	0	.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	0		
2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	.	.	1	1	1	2	1	2	0	.	1	1	0	1	1	1	4	1	1	1	2	2	3	2	1			
3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	.	1	1	0	1	1	4	1	1	1	2	1	2	1	4	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	1	0		
4	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	4	1	1	1	1	3	1	2	1	4	1	2	0	1	1	1	1	1	1	3	2	3	5	4	0			
5	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	.	0	0	0	1	1	4	0	.	.	3	1	3	1	1	0	.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	.	0			
6	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	4	1	0		
7	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	3	1	4	1	4	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	2	3	4	2	0		
8	1	1	3	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	2	1	2	1	1	1	3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	2	0		
9	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	2	4	1	0	1	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	.	0		
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	2	1	1	0	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	1	0		
11	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	2	1	3	0	.	0	.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	0	
12	0	1	3	1	0	1	1	1	0	1	0	.	0	0	0	1	1	1	1	1	0	2	1	2	0	.	1	3	0	1	1	0	.	1	1	1	2	3	4	1	0			
13	0	1	3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	4	1	1	1	1	2	1	3	0	.	1	3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	0		
14	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	0		
15	0	0	.	.	1	0	0	0	1	1	0	.	0	0	0	1	5	4	1	1	1	2	1	2	0	.	0	.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	.	0	
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	2	1	3	1	4	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	0	
17	0	1	3	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	4	1	1	1	1	2	1	3	1	1	0	.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	1	0	
18	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	4	2	1	1	1	2	1	2	0	.	1	3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	.	0	
19	0	0	.	.	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	.	0	
20	0	1	3	1	1	0	1	0	1	0	0	.	1	0	0	1	4	1	1	1	1	2	1	2	0	.	0	.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	1	0
21	1	1	3	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	4	4	1	1	1	3	1	2	0	.	0	.	0	1	0	1	1	1	0	3	1	3	4	1	0			
22	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0	.	0	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	4	1	1		
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	0	
24	0	1	3	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	4	1	1	1	1	2	1	3	1	4	0	.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	1	0	
25	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	4	1	1	1	3	1	3	0	.	1	3	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	.	0	
26	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	4	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	0	
27	1	1	3	1	1	0	1	0	0	0	1	2	1	0	0	1	4	1	1	1	1	3	1	2	0	.	0	.	0	1	0	0	.	0	.	.	2	4	3	.	0			
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	4	1	1	1	1	1	1	3	0	.	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	0	
29	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	2	1	2	1	4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	2	0	
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0	1	4	1	1	1	1	1	1	3	0	.	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	.	0		
31	0	1	3	1	0	1	1	1	0	1	0	.	0	0	0	1	1	1	1	1	0	2	1	2	0	.	1	3	0	1	1	0	.	1	1	1	1	1	1	2	4	1	0	
32	0	1	3	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	1	2	0	.	1	3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	1	0	
33	1	1	3	1	0	1	1	1	0	1	0	.	1	0	0	.	.	1	1	0	2	1	2	1	3	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	.	0		

SISTEMA DE EVALUACIÓN

PREGUNTAS	PLANEACIÓN												TOTAL
	SÍ	%	NO	%	CP	%	LP	%	A	%	NC	%	
1	21	19.09	12	10.91									30
2	31	28.18	2	1.82									30
3					13	11.82			18	16.36	2	1.82	30
4	29	26.36	2	1.82							2	1.82	30
5	27	24.55	6	5.45									30
6	25	22.73	8	7.27									30
7	25	22.73	8	7.27									30
8	23	20.91	10	9.09									30
9	23	20.91	10	9.09									30
10	23	20.91	10	9.09									30
TOTAL		206.36		61.82								3.64	300
		20.64		6.18		1.18				1.64		0.36	30
PORCENTAJE DE EFICIENCIA												23.45%	
PORCENTAJE DE DEFICIENCIA												6.55%	

PREGUNTAS	ORGANIZACIÓN										TOTAL	
	SÍ	%	NO	%	V	%	H	%	NC	%		
11	25	11.36	8	3.64								15
12					22	10.00	3	1.36	8	3.64		15
13	25	11.36	8	3.64								15
14	9	4.09	24	10.91								15
15	15	6.82	18	8.18								15
TOTAL		33.64		26.36								75
		6.73		5.27		2.00		0.27		0.73		15
PORCENTAJE DE EFICIENCIA											9%	
PORCENTAJE DE DEFICIENCIA											6%	

PREGUNTAS	INTEGRACIÓN														TOTAL
	SÍ	%	NO	%	F Y R	%	AP	%	BT	%	PC	%	NC	%	
16	31	14.09	2	0.91										15	
17					8	3.64	2	0.91	19	8.64	2	0.91	2	0.91	15
					P	%	R	%	O	%			NC	%	
18					22	10.00	1	0.45	8	3.64			2	0.91	15
19	32	14.55	1	0.45										15	
20	29	13.18	3	1.36									1	0.45	15
21	29	13.18	3	1.36									1	0.45	15
					GE	%	EL	%	O	%					
22					7	3.18	19	8.64	7	3.18					15
23	33	15.00													15
					P	%	RE	%	O	%					
24					20	9.09	11	5.00	2	0.91					15
25	18	8.18	15	6.82											15
					M	%	S	%	A	%	O	%	NC	%	
26					8	3.64	2	0.91	1	0.45	7	3.18	15	6.82	15
TOTAL		78.18		10.91		29.55		15.91		16.82		4.09		9.55	165
		7.11		0.99		2.69		1.446		1.53		0.37		0.87	15
PORCENTAJE DE EFICIENCIA														13.14%	
PORCENTAJE DE DEFICIENCIA														1.86%	

PREGUNTAS	DIRECCIÓN														
	SÍ	%	NO	%	MM	%	C	%	O	%			NC	%	TOTAL
27	23	10.45	10	4.55											15
28					8	3.64	6	2.73	9	4.09			10	4.55	15
29	7	3.18	26	11.82											15
30	30	13.64	3	1.36											15
31	31	14.09	2	0.91											15
32	30	13.64	3	1.36											15
					I	%	R	%	D	%	O	%	NC	%	
33					25	11.36	3	1.36	1	0.45	1	0.45	3.00	1.36	15
TOTAL		55.00		20.00		15.00		4.09		4.55		0.45		5.91	105
		7.86		2.86		2.14		0.58		0.65		0.06		0.84	15
PORCENTAJE DE EFICIENCIA														11.30%	
PORCENTAJE DE DEFICIENCIA														3.70%	

PREGUNTAS	CONTROL												
	SÍ	%	NO	%	CP	%	CC	%	CF	%	NC	%	TOTAL
34	32	24.24	1	0.76									25
35	31	23.48	1	0.76							1	0.76	25
36					30	22.73			2	1.52	1	0.76	25
TOTAL		47.73		1.52		22.73				1.52		1.52	75
		15.91		0.51		7.58			0.51			0.51	25
PORCENTAJE DE EFICIENCIA												23.99%	
PORCENTAJE DE DEFICIENCIA												1.01%	