



395

06 de junio de 2013

Instituto Tecnológico de Sonora  
P r e s e n t e.

El que suscribe Vidal Humberto Morales Jiménez, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada Desempeño organizacional de la mediana empresa de Cd. Obregón, en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciado en Administración en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

  
Vidal Humberto Morales Jiménez





**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA**  
Educar para Trascender

# “Desempeño Organizacional de la Mediana Empresa de Ciudad Obregón”

Tesis

Qué para obtener el título de  
Licenciado en Administración

Presenta:

**Vidal Humberto Morales Jiménez**

Ciudad, Sonora;

Mayo de 2013

## **DEDICATORIA**

A mis padres Vidal Humberto Morales Cota y Ana Imelda Jiménez del Real por haberme apoyado en todos estos años de mi vida y en esta etapa tan importante, por todas sus muestras de cariño, por los valores inculcados y a enseñarme que hay que luchar por lo que uno quiere y que no hay que darse por vencido y que hay que tener humildad ante todo. ¡Gracias, LOS AMO!

A mi hermana Venecia Morales Jiménez, por su apoyo brindado en este tiempo de mi preparación profesional. Te quiero mucho hermana.

A mi familia por todas las enseñanzas y su apoyo en todo momento, muchas gracias por todo. Los quiero mucho.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis amigos, compañeros de carrera y equipo durante todo este tiempo –José Carlos y Gaby- gracias por todo, por sus conocimientos y experiencias compartidas por todo ese tiempo que pasamos juntos, muchas gracias por todo. Los quiero mucho.

A mi maestro asesor Dr. Carlos Armando Jacobo Hernández por haberme guiado en el desarrollo de mi trabajo de tesis.

## RESUMEN

Las empresas se clasifican en micro, pequeña, mediana y grande empresa, las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio, servicios o manufactura que tiene desde 31 hasta 250 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos. Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos así como de mejorar sus habilidades empresariales.

Según el INEGI hay 5.1 millones de empresas en total en México de las cuales 15,000 son medianas empresas y a Sonora le pertenecen 517 empresas de las cuales 64 empresas pertenecen a Ciudad Obregón. Esto nos lleva a querer conocer ¿Cuál es el desempeño de las medianas empresas de Cd. Obregón?.

Por tal motivo el objetivo es analizar el desempeño de la mediana empresa en Ciudad Obregón, Sonora, para ampliar la base de información mediante la aplicación de cuestionarios y de esta manera poder reflejar los resultados obtenidos en base a la aplicación de un procedimiento el cual consiste en planteamiento de la investigación, realizar una fundamentación teórica, selección del instrumento que consta de un cuestionario y una entrevista, recolección de la información y análisis e interpretación de resultados.

Por lo tanto según los datos arrojados en los cuestionarios de los diferentes sectores las medianas empresas comerciales tienen un mejor desempeño organizacional pero cabe destacar que en los tres sectores los problemas de desempeño más comunes que se presentan son por el gobierno ya sea por la introducción de más impuestos que frenan el avance de las empresas, por los trámites burocráticos que se vuelven largos y tediosos y una empresa mencionaba en la entrevista que el excesivo cobro de las medidas arancelarias de ciertos productos.

## ÍNDICE

Agradecimiento y dedicatoria .....	i
Resumen.....	ii
Capítulo I. Introducción	
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Planteamiento del problema. ....	10
1.3 Justificación. ....	11
1.4 Objetivo.....	12
1.5 Delimitaciones .....	12
Capítulo II. Fundamentación teórica.	
2.1 Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).....	13
2.1.1 Conceptos PYMES. ....	13
2.1.2 Problemáticas de las PYES. ....	14
2.1.3 Tendencias mundiales de las PYMES. ....	15
2.2 Clasificación de las medianas empresas .....	18
2.2.1 Comercial.....	18
2.2.2 Manufacturera.....	19
2.2.3 Servicios .....	20
2.3 Desempeño organizacional.....	21
2.3.1 Concepto de desempeño .....	21
2.3.2 Concepto de desempeño organizacional.....	22
2.3.3 Concepto de Organización .....	22

2.4 Como medir el desempeño organizacional .....	23
2.4.1 Desempeño organizacional en empresas sin fines del lucro .....	23
2.4.2 Como evaluar el desempeño a nivel organizacional.....	24
2.4.3 Herramientas para el análisis del desempeño de una organización .	25
2.5 Estudios acerca del desempeño organizacional .....	35
2.5.1 Desarrollo de las PYMES.....	35
2.5.2 Factores determinantes del desempeño organizacional .....	36
2.5.3 Desempeño organizacional en las empresas .....	37
Capítulo III. Método	
3.1 Sujetos.....	39
3.2 Materiales .....	39
3.3 Procedimiento .....	40
Capítulo IV. Resultados y discusión.	
4.1 Resultados .....	42
4.2 Discusión .....	61
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.	
5.1 Conclusiones .....	63
5.2 Recomendaciones .....	
.....	64
Anexos .....	66
Bibliografía .....	72

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

El siguiente trabajo de tesis es acerca de una investigación de campo realizada en Cd. Obregón, Sonora, en las medianas empresas con la finalidad de conocer el desempeño organizacional de las mismas, la investigación se llevó a cabo con la aplicación de un instrumento el cual fue utilizado en estudio en Canadá y entrevistas a los empresarios o gerentes de las empresas.

#### **1.1 Antecedentes.**

Antes del surgimiento de las corrientes de producción en masa, la mayoría de las compañías eran pequeñas y esto se remonta hasta el inicio de la época en que el hombre inició con el comercio. Así que en cierto sentido lo trascendente es mencionar cuando las empresas empezaron a ser “grandes”. Todo empezó por la creación de gremios en la edad media de manera constante hasta la producción en serie y las fundaciones del siglo XIX. Durante el siglo XX, países como Estados Unidos vieron el crecimiento agigantado de empresas como U.S Steel, Ford, General Motors, IBM, General Electric, DuPont, Exxon, etc. Este patrón es similar en la mayoría de países industrializados, salvo algunas excepciones como Canadá.

En estos países durante el siglo XX, las pequeñas empresas se veían como ineficientes, con menores sueldos y prestaciones para sus empleados y con técnicas de producción menos automatizadas. Sin embargo, estas pequeñas empresas siguieron siendo necesarias y su relación con las grandes empresas siguió existiendo. Parte de la sociedad valoraba a las pequeñas empresas por mantener mejor los valores sociales y la vitalidad de la economía. Mientras países como Inglaterra o Francia le restaron importancia a las pequeñas empresas, países como Italia y Alemania se preocuparon por fortalecer las pequeñas empresas. Un caso especial, resulta ser Japón, cuyas grandes empresas rápidamente traspasaron fronteras. En 1956, y tras la segunda guerra mundial, se creó todo un modelo educativo y de investigación en Osaka principalmente, que giró en torno al fortalecimiento de las PYMES.

Hoy en día, Japón cuenta con una de las más grandes concentraciones de PYMES en el sector de manufactura, como lo es el sub-ensamble de autopartes. (Zoltan, 1999)

El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) muestra que en Europa, la clasificación de PyME tiene más requisitos que en América. Para poder ser considerada una PyME, la Unión Europea ha establecido las siguientes pautas:

- Debe tener menos de 250 trabajadores.
- Su volumen de negocios debe ser inferior a 50.000.000 de euros, o un balance general inferior a 43.000.000 de euros.
- Que no esté participada en un 25% o más de su capital por una empresa que no cumpla los requisitos anteriores, aunque podrá superarse dicha participación en los siguientes casos:

a) Por pertenecer la empresa a sociedades públicas de participación, sociedades de capital riesgo o a inversores institucionales, siempre que éstos no ejerzan, individual o conjuntamente, ningún control sobre la empresa.

b) Si el capital está distribuido de tal forma que no es posible determinar quien lo posee y si la empresa declara que puede legítimamente presumir que el 25% o más de su capital no pertenece a otra empresa o conjuntamente a varias empresas que no responden a la definición de PYME o de pequeña empresa, según el caso. (CCE, Página oficial: PepeyToño, 2010)

Si bien las pequeñas y medianas empresas han existido siempre, tras un siglo de ocurrida la revolución industrial empiezan a cobrar importancia en regiones como Japón, Alemania o Italia. En México toman importancia tras verse su impacto en la generación de empleos y en la contribución al producto interno bruto.

Aunque las características de las PYMES en cuanto a número de empleados y tamaño de facturación difieren de país en país, podemos observar ciertas generalidades. Las PYMES siempre han existido, desde que se dio el intercambio económico en México, la importancia de las PYMES como tal, es relativamente nuevo.

Últimamente el tema de las PYMES ha tomado mucha relevancia en nuestro país gracias a que este concepto engloba características de ambos tipos de organizaciones ( en cuanto a capital, recursos humanos, infraestructura, mercado, etc.) se dice últimamente porque hace algunos años no se daba el enfoque necesario a éstas, a pesar de que constituyen el 97% de las empresas en México, generadoras de empleo del 79% de la población, generando a su vez ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB) y por lo tanto representan la base de la economía para el desarrollo de empleos y negocios. (SE México, 2005)

Según el Diario Oficial de la Federación (DOF 2012) las empresas se clasifican en micro, pequeña, mediana empresa (MIPyMES) Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos. Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su

organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales. Representan casi el 1 por ciento de las empresas del país y casi el 17 por ciento del empleo; además generan más del 22 por ciento del Producto Interno Bruto. (SE 2013)

Entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa.

Sonora ofrece a las empresas una excelente ubicación, alta disponibilidad de mano de obra, infraestructura de nivel mundial, vinculación con centros de investigación de alto nivel y un dinámico ambiente de negocios, además de que recibió 145.3 millones de dólares por concepto de inversión extranjera directa (IED) en 2011, lo que representó 0.6% de la IED recibida en México. (SE, PROMÉXICO 2012).

En Cd. Obregón una autopista de cuatro carriles cruza por la ciudad y el Estado de Sonora; dadas sus condiciones y amplias dimensiones, el transporte terrestre hacia los Estados Unidos y dentro del país se facilita el comercio entre empresas tanto importación como exportación.

Por otra parte, lo estratégico que ha resultado para nuestras empresas, la cercanía del puerto de Guaymas desde donde, productores locales exportan y comercializan sus productos a mercados en Asia, Norteamérica, Sudamérica y Europa.

Según el INEGI (2012) hay 5.1 millones de empresas en total en México de las cuales 15,000 son medianas empresas y a sonora le pertenecen 517 empresas de las cuales 64 empresas pertenecen a Ciudad Obregón.

## **1.2 Planteamiento del problema.**

Cajeme es el centro del desarrollo económico del Sur de Sonora, sostenido por una amplia infraestructura para la irrigación, electrificación, comunicación, transporte y varias zonas industriales; así como también cuenta con infraestructura que apoya al área comercial. Las actividades comerciales en el Municipio ocupan el primer plano como fuente generadora de empleos e ingresos para la población. El crecimiento del comercio en términos de abasto y unidades comerciales se muestra satisfactorio para atender las necesidades de consumo de la población, ya que se cuenta con infraestructura suficiente (Infocajeme 2013).

En la actualidad existen investigaciones relacionadas con el desempeño tales como, March C. I., Yagüe P. R. (2009), en su estudio hablan de las empresas de economía social, donde hacen un comparativo en como las empresas de economía social tienen un mejor desempeño, este estudio trata de identificar las variables de desempeño en las que se evidencia un comportamiento dispar a un nivel estadísticamente significativo.

Por su parte Nwachikwu y Oseghale(2010) en su estudio hacen hincapié en la relación entre el desempeño de las pequeñas empresas y sus determinantes fueron metanalizados en este estudio, investigaron en 27 artículos y encontraron 50 correlaciones y encontraron una significativa relación entre las variables de rentabilidad de activos y el rendimiento de retorno de la inversión. Quiere decir que el que ganes más o tengas más rentabilidad en tu empresa no tiene un gran impacto en el desempeño.

Por otro lado Hernández, Jacobo, Ochoa y Leyva (2012). Muestran un estudio realizado acerca del desempeño obtuvieron como resultado que las empresas como franquicias tienen un mejor desempeño y se preocupan más por la salud de sus empleados, sin embargo este estudio únicamente aborda los restaurantes, donde solo investigó a las áreas de bebidas y alimentos.

Pero actualmente no se tienen antecedentes sobre investigaciones o estudios realizados a las PYMES sobre su desempeño organizacional, ya sea como tal la manera en la que estas logran cumplir con sus objetivos, la satisfacción del cliente o en su caso lograr una baja rotación de personal.

Entonces se puede determinar el planteamiento del problema con la siguiente pregunta:

¿Cuál es el desempeño de las medianas empresas de Cd. Obregón?

### **1.3 Justificación.**

La mediana empresa es de gran importancia en cualquier lugar porque es generadora de empleos y ayuda a mejorar la calidad de vida y social del lugar donde se encuentre establecida, sin embargo en Cd. Obregón se sabe muy poco del desempeño que estas tienen para poder cumplir con sus metas y objetivos y así mismo satisfacer las exigencias del mercado que atiende y la manera como les hace frente a sus competidores.

Esta investigación se enfoca principalmente a la mediana empresa de Cd. Obregón, Sonora, de tal medida que los beneficios que se obtengan recaerán en las medianas empresas comerciales de la ciudad y podrá servir como una guía para futuras investigaciones que se lleven a cabo.

La realización de esta investigación es muy importante para ayudar a las empresas medianas a conocer la manera en que estas se desempeñan y que medidas implementan para lograr un buen desempeño o en su defecto que no implementan para cumplir con sus metas y alcanzar un desempeño deseado y la investigación puede servir para desarrollar políticas públicas.

Además, actualmente no se tiene un conocimiento amplio sobre este tipo de investigación, por lo que esta tendrá un gran auge y podrá darle a conocer a los establecimientos comerciales la manera en que estos se desempeñan y que les sirva de guía a las nuevas generaciones de medianas empresas comerciales que surjan o en su defecto se instalen en Cd. Obregón.

#### **1.4 Objetivo.**

Analizar el desempeño de la mediana empresa en Ciudad Obregón, Sonora, para ampliar la base de información mediante la aplicación de cuestionarios y de esta manera poder reflejar los resultados obtenidos.

#### **1.5 Delimitaciones.**

Este estudio abarcará exclusivamente a las medianas empresas de Ciudad Obregón, Sonora. No se aplicará a micro, pequeñas, grandes empresas que estén fuera de la ciudad.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este apartado se podrán encontrar conceptos sobre las pequeñas y medianas empresas (PyMES), conceptos acerca del desempeño organizacional, tendencias futuras para las PyMES, algunas problemática que las aquejan, la clasificación de las PyMES en cuestión de número de empleados o al flujo de efectivo que manejan según el Diario Oficial de la Federación, así mismo se encontrarán algunas maneras de cómo se puede medir el desempeño organizacional de las empresas y unas herramientas para llevar a cabo dicha evaluación, se encontrarán algunos estudios que se han realizado acerca del desempeño.

#### **2.1 Las PYMES.**

Las PyMES como las conocemos en México son la Pequeña y Mediana Empresa, así las clasifica el Diario Oficial de la Federación, son empresas aunque no muy numerosas en cuanto a empleados, son las mayores generadoras de empleos.

##### **2.1.1 Conceptos PYMES.**

Medianas empresas: son los negocios que se dedican al comercio y sus trabajadores van de 31 a 100, generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos.

Son unidades económicas que pueden desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y de los procesos, así mismo son capaces de mejorar sus habilidades empresariales. (Secretaría de Economía, 2013)

Pequeñas empresas: son aquellos negocios dedicados al comercio, sus trabajadores oscilan entre 11 y 30, son capaces de generar ventas anuales que lleguen a superar los 4 millones y hasta 100 millones de pesos. (SE, 2013)

### **2.1.2 Problemáticas de las PYMES.**

Según Zapata E (2004). Las problemáticas que se han detectado en las PyMES se debe a dos ámbitos, el primero de ellos se debe a los factores externos de las empresas que son la economía, política y la tecnología, el segundo factor se debe a las deficiencias internas de la empresa como al mercadeo, producción y personal.

Esto se debe a que muchas empresas por lo general no buscan el desarrollo de nuevos productos o mejorar sus procesos productivos debido al miedo al cambio que puede traer ese desarrollo, al temor del fracaso al hacer modificaciones en sus productos o en sus procesos productivos.

Otro problema mencionado es el de los recursos humanos debido a que en ocasiones las organizaciones no han formulado programas estratégicos de gestión para su recurso humano, no han formulado misión, políticas, metas ni estrategias en las áreas de trabajo, en ocasiones el reclutamiento de personal se lleva a cabo por recomendaciones del mismo personal y en la entrevistas de trabajo se basan más en referencias que puedan obtener del personal, no se guían en un perfil para el puesto, no le ponen especial atención al entrenamiento del nuevo personal, lo quieren hacer lo más rápido posible y no manejan indicadores para evaluar a su personal.

El problema de mercadeo se debe a que las organizaciones se esperan a que los clientes lleguen hacia ellos o hagan sus pedidos, las organizaciones les hace falta

actitud de pro actividad para salir a buscar nuevos mercados siendo esto una decisión de las que más se les dificulta por el motivo que no definen a que mercados se quieren dirigir.

Otro problema es que las organizaciones descuidan su información contable y en algunos casos se pueden llegar a detectar fallas en la elaboración de los estados financieros, situación que impide realizar un estudio serio y detallado a las finanzas de la empresa ya sea para su propio análisis o para interés de terceros en las organizaciones.

### **2.1.3 Tendencias mundiales de las PYMES.**

Braidot y Soto (1999) citan 10 tendencias que siguen las PyMES:

1. El cambio: se considera como una constante fundamental en todos los sentidos, la tecnología en general, la tecnología de la información la evolución de necesidades y gustos de los consumidores son capaces de influir en el entorno en el que se desenvuelven las empresas.  
Los cambios cada vez se dan con una mayor frecuencia, con una mayor rapidez y más numerosos y se producen en todos los órdenes, político, económico, jurídico, fiscal y social.
2. Mercados sin fronteras: el desarrollo de las tecnologías, la evolución de las necesidades, la tendencia de la globalización de los mercados, con la desaparición casi total de las medidas arancelarias o al menos una minoración sustancial de barreras arancelarias y otras medidas proteccionistas.
3. Las personas: son los protagonistas en las empresas, son el recurso más importante. La poca afluencia de personal hacen de este un recurso escaso al que hay que cuidar y motivar debido a que desarrollan

nuevas inquietudes, son capaces de adoptar nuevos papeles y no pueden ser sustituidos fácilmente por la tecnología en algunas ocasiones.

4. La orientación de la empresa hacia el cliente: con esta tendencia se consigue la especialización y la identificación de nichos de mercado que surgen como consecuencia de las necesidades de los clientes ya que estos cada vez demandan productos más diferenciados y específicos. Identificar las necesidades de los clientes para desarrollar nuevos productos y brindar un servicio de alta calidad que logre satisfacerlos plenamente es una de las tendencias más claras de la actualidad.
5. Creatividad: con la creciente competencia, los continuos cambios y con la obligación de ofrecer una mayor calidad al cliente se hace indispensable la aplicación de la creatividad y la innovación, esto como un proceso continuo que forme parte de la estrategia de la empresa.
6. Privatización: la respuesta a esto es una marcada tendencia hacia una mayor privatización de la economía, con la consiguiente creación de nuevas oportunidades para los empresarios pero también con el reto de adaptarse a las nuevas reglas del juego.
7. Alianzas: como una consecuencia de la internacionalización de la economía se han producido numerosas fusiones, adquisiciones y sobre todo alianzas estratégicas que han permitido que se incrementen las ventajas de los cada uno de los aliados al producirse uniones de importancia y nuevos enfoques para atacar a los mercados.
8. Preocupación por el medio ambiente: el entorno social cada vez tiene una mayor exigencia, por lo que se han concretado nuevas regulaciones para poseer una convivencia más armónica con el medio ambiente.

9. Especialización: las empresas tienden a hacer divisiones en unidades económicas más pequeñas, esto con la finalidad de tener una mayor flexibilidad, agilidad y comunicación para afrontar a la competencia existente dentro un mercado en constante cambio.

10. Empresa familiar: se refuerzan y surgen como una respuesta muy sólida para enfrentar los nuevos desafíos de cambio e internacionalización.

Por otra parte Salinas (2010) menciona otras tendencias y algunas similares a las anteriores:

1. Aparición de nuevos nichos de mercado: la tercera edad, los homosexuales, parejas con doble ingreso y sin hijos son un ejemplo de nuevos consumidores que tendrán algunos un mayor nivel de venta y otro un mayor poder adquisitivo y con necesidades que no se encuentran atendidas lo suficientemente.

2. Cambios de estilo de vida: la incorporación de la mujer en el mundo laboral, el acceso generalizado a Internet conllevaran a descubrir nuevos mercados y productos.

3. Sensibilización hacia el medio ambiente: las organizaciones y las personas deberán de generar mayor conciencia hacia el cuidado del medio ambiente.

4. Outsourcing: la subcontratación de servicios para las compañías están viendo en esta forma de gestión una salida muy rentable y altamente competitiva por la disminución de costos que atrae.

5. Innovación: si desean mantener su competitividad las empresas deben de buscar la innovación para satisfacer en mayor medida las necesidades de los clientes y cumplir con las exigencias cambiantes del mercado.

6. Equipos humanos: sin duda el elemento más importante en una empresa y serán los verdaderos protagonistas de los cambios que se prevén.

7. Valores agregados: los extras que las empresas le puedan ofrecer a los consumidores.

8. Internet, nuevas tecnologías y e-commerce: una herramienta muy importante en el futuro debido a que cada vez mayores compras se realizan vía internet.

## **2.2 Clasificación de las medianas empresas.**

En este apartado se presenta la clasificación de las medianas empresas en México, de acuerdo a si giro, número de empleados y/o flujo de efectivo, de acuerdo al DOF (2009) se presenta la siguiente clasificación:

<b>Tabla 1: Clasificación de las medianas empresas.</b>				
<b>Fuente: Diario Oficial de la Federación.</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado*</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

### **2.2.1 Comercial.**

En México se ofrecen excelentes oportunidades de negocios tanto para la inversión extranjera como para las empresas de comercio, ya que en la actualidad se considerada como un país donde existen grandes ventajas para producir y exportar a los mercados más exigentes del mundo ya que nuestra economía está orientada principalmente a las exportaciones.

Por otra parte, el impacto del internet y del comercio electrónico ha sido una estrategia comercial que las empresas de comercio están utilizando para colocar sus productos y/o servicios en diferentes mercados internacionales. Otro elemento importante que ha logrado contribuir con el incremento del comercio es la inversión de empresas extranjeras. Debido a que México, en su carácter de país exportador, ha generado diferentes apoyos y servicios de origen público y privado para apoyar el crecimiento de las empresas de comercio y asimismo consolidar su posición estratégica en el ámbito del comercio internacional (Promexico 2013).

### **2.2.2 Manufacturera.**

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2012), la industria manufacturera es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. Pueden ser desde armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, hasta laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes, entre otras. De acuerdo con los productos que se fabrican en ellas, éstas están constituidas por:

- Productos alimenticios, bebidas y tabaco.
- Textiles, prendas de vestir e industrias del cuero.
- Industria de la madera y productos de madera.
- Papel, productos del papel, imprentas y editoriales.
- Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plásticos.
- Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón.
- Industrias metálicas básicas.
- Productos metálicos, materiales y equipo.
- Otras industrias manufactureras.

Tomando como un factor importante a las medianas industrias manufactureras, estas según estudios buscan contribuir la generación de empleos a través del impulso de la creación de este tipo de empresas, para impulsar a las personas a tener mejores ocupaciones y con un mejor ingreso económico, promueve el funcionamiento de nuevos mercados y contribuye a una mejora en la competitividad, estas empresas buscan fomentar al comercio exterior y a la inversión extranjera

### **2.2.3 Servicios.**

La empresa de servicio es aquella que no ofrece un producto físico tangible, si no que presta sus instalaciones, maquinaria, su mano de obra entre otros factores para satisfacer las necesidades del cliente. Según Zuani (2003) es aquella empresa cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

Las características que presenta el sector servicio o terciario son las siguientes:

- A. Son perecederos: Los servicios no pueden ser almacenados, por lo que un servicio no prestado constituye una pérdida para la empresa (una plaza vacía en un avión, por ejemplo).
- B. Va unida la producción del servicio y el consumo del mismo: la producción del servicio “viaje de avión” se desarrolla al mismo tiempo que el cliente viaja en ese avión).
- C. Heterogéneo: existen gran variedad de servicios, tanto públicos como privados, tanto hacia individuos como hacia empresas.
- D. Son actividades intangibles e inmateriales.
- E. Son actividades imposibles de almacenar.
- F. Están situadas cerca del consumidor.

- G. Tienen un nivel de mecanización relativamente bajo.
- H. Son actividades en expansión.
- I. Están desigualmente repartidas.

Por otra parte existen diversas maneras de clasificar las actividades terciarias:

- A. Los servicios sociales.
- B. Los servicios de distribución.
- C. Servicios a las empresas.
- D. Los servicios al consumidor.

### **2.3 Desempeño organizacional.**

Podemos entender como desempeño organizacional a la manera en que una empresa se desarrolla en su área, la manera de cumplir sus objetivos y metas de una manera placentera y buscando siempre su máximo beneficio.

#### **2.3.1 Concepto de desempeño.**

Se entiende por desempeño que es la manera de desarrollar los ejercicios en una organización y con el cumplimiento de los objetivos.

Según Muchinsky (2002) el desempeño son acciones que tienen un alto de importancia para poder realizar las metas de la organización y se puede medir en términos de lo que efectivamente hace cada individuo o la organización en general, esto es su nivel de contribución.

Muchinsky (2002) cita a Mora quien define el desempeño como “la interpretación del rendimiento, es decir, la manera en cómo se puede analizar el compromiso que tienen los individuos para cumplir con el rendimiento de la empresa.

El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso

del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados. (Psicología y empresa "PyE", 2011)

Podemos concluir que el desempeño son todas aquellas actividades importantes que se llevan a cabo en una organización, que tiene la capacidad de cumplir con los objetivos y con las metas de la misma, dependiendo de la capacidad de los empleados para la ejecución de las labores.

### **2.3.2 Concepto de desempeño organizacional.**

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio (2002) definen al desempeño organizacional como la capacidad de la organización de poder mantener su misión, metas, programas y sus actividades en unión y que trabajen en armonía con las necesidades evolutivas de sus miembros e interesados directos clave.

Bernardez (2007) en su libro dice que el desempeño o performance organizacional resulta no solamente del desempeño de todas las áreas de la empresa sino de la manera en que estas se relacionan.

Hellriegel (2009) dice que el desempeño organizacional son todos los individuos y grupos dentro del contexto de una organización, los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de la empresa.

Por lo tanto se puede definir que el desempeño organizacional es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para el cumplimiento de las metas organizacionales y alcanzar los objetivos que tiene la empresa.

### **2.3.3 Concepto de Organización.**

Una organización es un sistema de actividades coordinadas de dos o más personas, el trabajo en equipo y la búsqueda de objetivos comunes es esencial para la subsistencia de la organización. (PyE, 2009)

El centro de documentación sobre investigación y enseñanza (CEDIE) en su estudio de Organización y Administración universitarias menciona a Parsons T. (1960) quién define a las organizaciones como unidades sociales adecuadamente construidos, establecidos y reconstruidos para cumplir con fines específicos.

El CEDIE lo define como un acuerdo del personal para poder facilitar el logro de ciertos propósitos pre-establecidos a través de una adecuada ubicación de funciones y de responsabilidades.

Por lo tanto se puede concluir que la organización no nada más es la estructura o el espacio físico para laborar, sino que incluye al personal de la empresa, de manera individual o en equipo de trabajo con un mismo fin, que es el de cumplir con los objetivos de la empresa.

#### **2.4 Como medir el desempeño organizacional.**

El desempeño organizacional se puede medir de diferentes maneras, con la rentabilidad de la empresa, la rotación de personal, numero de ventas por año comparado con años anteriores, número de clientes satisfechos y su fidelización con la empresa, etc.

##### **2.4.1 Desempeño organizacional en empresas sin fines del lucro.**

Lusthaus et al (2002) mencionan que las empresas sin fines de lucro, en su gran mayoría todas consideran su desempeño de acuerdo a los términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión con sus objetivos o metas. Por ejemplo una universidad puede ser considerada efectiva en la medida que proporcione enseñanza, dedique su tiempo a la investigación y contribuya con la sociedad. Para lograr tener un buen desempeño deben de operar con eficiencia la cual se mida en el costo por egresado universitario

La eficiencia y la efectividad constituyen los conceptos estándares para determinar el desempeño, sin embargo en los años 70's surgieron otras variables que han sido relacionadas con el desempeño organizacional, como la moral, la innovación, la rotación del personal, la adaptación y orientación a los cambios y según los autores una organización logrará tener un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que logra mantener su viabilidad financiera.

#### **2.4.2 Cómo evaluar el desempeño a nivel organizacional.**

El Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES), es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía y dice que la evaluación del desempeño consiste en identificar y medir los objetivos de la(s) labor(es) que lleva a cabo una organización, la forma en que esta utiliza sus recursos para llegar a cumplir sus objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.

Es importante conocer el tipo de organización para poder medir el desempeño organizacional, existen dos tipos de medidas:

- Las financieras, que son las más conocidas y utilizadas por todas las organizaciones.
- Las no financieras, que se basan más en la satisfacción del cliente, eficiencia, eficacia en los procesos de la empresa, el crecimiento y la innovación que puedan llegar a generar. Este tipo de evaluación actualmente está siendo muy utilizado por altos ejecutivos de las organizaciones.

Poder identificar las dimensiones del rendimiento es el primer paso para poder realizar el proceso de evaluación, para lo que se puede considerar analizar los puestos de trabajo y los objetivos que deben de cumplir los mismos. La medición consiste en una puntuación que logre reflejar el rendimiento en las dimensiones o

aspectos identificados y en la justa realización de los juicios de los evaluadores sobre lo bueno o malo que ha sido el rendimiento de un trabajador. Esta medición debe de ser coherente en toda la organización y debe de seguir normas de valoración de estándares para que puedan ser comparables.

#### **2.4.3 Herramientas para el análisis del desempeño de una organización.**

Bernardez (2008) propone las siguientes herramientas o matrices para evaluar el desempeño de una organización, tomando en cuenta todos los factores de una empresa como son el nivel en el que se encuentra en el mercado, tecnología e innovación sus clientes, finanzas, producción, sistemas de información recursos humanos competencias centrales.

**Tabla 2: Contexto de la empresa. Fuente: Bernardez M. (2008) “Desempeño Organizacional” 1ª. Edición**

<b>Factor</b>	<b>Componente</b>	<b>Situación/ nivel y tendencia actual</b>	<b>Situación/ nivel y tendencia deseada</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>A. Contexto</b>	1. Mercado objetivo.						
	2. Crecimiento del mercado.						
	3. Nuevas tendencias.						
	4. Oportunidades de progreso social.						
	5. Madurez de la industria, mercado, producto.						
	6. Posición en cadena de valor.						
	7. Cadena de suministro.						
	8. Canales de distribución y comercialización.						

Este cuadro sirve para brindar una visión general de cómo se encuentra la empresa posicionada en el mercado, como se encuentra su mercado objetivo y que tanto ha crecido el mercado actual, es una mejor manera de conocer las nuevas tendencias que se presenten y una forma de conocer el estado de madurez en que se encuentra el mercado.

**Tabla 3: Mercado y modelo de negocio. Fuente: Bernardez M. (2008) “Desempeño Organizacional” 1ª. Edición**

Factor	Componente	Situación/ nivel y tendencia actual	Situación/ nivel y tendencia deseada	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
<b>B. Mercado y modelo de negocio</b>	1. Impacto social, efecto multiplicador.						
	2. Cuota de mercado.						
	3. Posición competitiva en precio y calidad.						
	4. Valor diferencial de productos y servicios.						
	5. Marca: valor, prestigio, imagen.						
	6. Portafolio de productos y servicios (Oferta).						
	7. Modelo de negocios.						
	8. Modelo de ingresos.						

Este cuadro ayuda a conocer como se encuentra la empresa en el mercado donde compite, le permite ver su posición competitiva en los precios y calidad, su valor diferencial y evaluarse a sí misma su participación en el mercado, permite a las empresas plasmar su oferta y como les gustaría que fuera.

**Tabla 4: Tecnología e innovación de la empresa. Fuente: Bernardez M. (2008) “Desempeño Organizacional” 1ª. Edición**

<b>Factor</b>	<b>Componente</b>	<b>Situación/ nivel y tendencia actual</b>	<b>Situación/ nivel y tendencia deseada</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>C. Tecnología e innovación</b>	1. Posición tecnológica.						
	2. Relevancia tecnológica.						
	3. Innovación.						
	4. Creatividad.						
	5. Tiempo de llegada al mercado.						
	6. Aplicación y uso de tecnología.						

Este cuadro ayuda a conocer la capacidad tecnológica e innovación con la cuenta la empresa, los niveles de innovación y creatividad que tienen.

**Tabla 5: Calidad en servicio al cliente. Fuente: Bernardez M. (2008) “Desempeño Organizacional” 1ª. Edición**

<b>Factor</b>	<b>Componente</b>	<b>Situación/ nivel y tendencia actual</b>	<b>Situación/ nivel y tendencia deseada</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>D. Servicio al cliente</b>	1. Calidad de producto.						
	2. Calidad de servicio.						
	3. Respuesta a necesidades.						
	4. Accesibilidad.						
	5. Atención al cliente.						
	6. Fidelización y servicio de post-venta.						

Este cuadro sirve para medir la calidad del servicio al cliente lo que engloba calidad en el producto y/o servicio así como atención brindada al cliente y conocer clientes fieles a la empresa, la accesibilidad que la empresa brinda en su servicio y su capacidad de respuesta.

**Tabla 6: Finanzas de la empresa. Fuente: Bernardez M. (2008) “Desempeño Organizacional” 1ª. Edición**

Factor	Componente	Situación/ nivel y tendencia actual	Situación/ nivel y tendencia deseada	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
<b>E. Finanzas</b>	1. Finanzas.						
	2. Costos.						
	3. Rentabilidad.						
	4. Indicadores financieros aplicables (ROI*, ROE*, ROA*).						
	5. Liquidez.						
	6. Flujo de caja						
	7. Financiación y endeudamiento.						

Este cuadro sirve para ver la capacidad financiera con la que cuenta la empresa y a continuación se presentan los significados de las siglas mencionadas en el cuadro:

Por sus siglas en inglés, con su significado en español:

\* ROI: Retorno sobre la inversión.

\* ROE: Rentabilidad financiera.

\* ROA: Retorno sobre los activos.

**Tabla 7: Producción. Fuente: Bernardes M. (2008) “Desempeño Organizacional” 1ª. Edición**

<b>Factor</b>	<b>Componente</b>	<b>Situación/ nivel y tendencia actual</b>	<b>Situación/ nivel y tendencia deseada</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>F. Producción</b>	1. Estrategia de producción.						
	2. Eficiencia de productividad.						
	3. Planeamiento y coordinación.						
	4. Uso de tecnología.						
	5. Calidad.						
	6. Compras y abastecimientos.						
	7. Uso de capacidad.						
	8. Gestión de inventarios.						

Este cuadro da una visión panorámica de la producción en la empresa, la manera en que planean la producción y sus estrategias para lograr una eficiente productividad, así como el uso de la tecnología y la calidad del producto y la producción.

**Tabla 8: Sistemas de información de la empresa. Fuente: Bernardes M. (2008) “Desempeño Organizacional” 1ª. Edición**

Factor	Componente	Situación/ nivel y tendencia actual	Situación/ nivel y tendencia deseada	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
<b>G. Sistemas de información</b>	1. Sistemas de información para toma de decisiones.						
	2. Subsistema administrativo.						
	3. Información y reporte.						
	4. Sistema de colaboración.						
	5. Subsistema comercial.						
	6. Subsistema de producción.						
	7. Subsistema de personal.						
	8. Integración de sistemas.						
	9. Subsistema de clientes.						
	10. Subsistema de gestión del conocimiento.						

Este cuadro sirve para conocer la capacidad de información que se maneja en la empresa para la toma de decisiones o para elaborar informes, le permite conocer como es su sistema de producción y de personal, así como la manera en que estos se integra.

**Tabla 9: Recursos humanos. Fuente: Bernardes M. (2008) “Desempeño Organizacional” 1ª. Edición**

<b>Factor</b>	<b>Componente</b>	<b>Situación/ nivel y tendencia actual</b>	<b>Situación/ nivel y tendencia deseada</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>H. Recursos humanos</b>	1. Estrategia de recursos humanos.						
	2. Cultura organizacional.						
	3. Clima organizacional.						
	4. Supervisión y liderazgo.						
	5. Estructura, dotación, productividad y distribución.						
	6. Reclutamiento, selección, atractivo, prestigio y reputación como empleador.						
	7. Competencias y formación.						
	8. Sistema de remuneraciones, premios y castigos.						
	9. Rotación, continuidad, fidelización.						
	10. Sistema de evaluación al desempeño.						

Este cuadro sirve para conocer la capacidad de los recursos humanos en la empresa, la supervisión que se lleva a cabo, que tan eficiente es el reclutamiento, selección y contratación de la empresa y las competencias que desarrolla ante otras organizaciones.

**Tabla 10: Competencias centrales de la empresa. Fuente: Bernardez M. (2008) “Desempeño Organizacional” 1ª. Edición**

<b>Factor</b>	<b>Componente</b>	<b>Situación/ nivel y tendencia actual</b>	<b>Situación/ nivel y tendencia deseada</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>I. Competencias centrales.</b>	1. Manejo de los factores críticos de éxito.						
	2. Resultados en indicadores estratégicos.						
	3. Competencias centrales para industria.						
	4. Competencias centrales para productos, clientes, organización.						
	5. Competencias críticas para el futuro.						
	6. Adquisición y desarrollo de competencias centrales.						
	7. Transmisión y preservación de competencias centrales.						
	8. Renovación de competencias centrales.						

Este cuadro sirve para conocer las competencias que está desarrollando la empresa, los resultados obtenidos y el manejo de sus factores críticos de éxito, le permite conocer un estimado de las competencias en el mercado y con los clientes y como renovar sus competencias.

## **2.5 Estudios acerca del desempeño organizacional.**

A continuación se presentarán algunos estudios relacionados con el desempeño organizacional de las PYMES.

### **2.5.1 Desarrollo de las PYMES.**

Castellanos, Gálvez, Montoya, Lagos y Montoya (2006) mencionan que la innovación tecnológica es una estrategia o decisión empresarial que se relaciona con el desarrollo, por el motivo que puede llegar a desarrollar nuevos procesos y productos con la adquisición de nueva tecnología, puede generar cambios en las prácticas gerenciales u organizacionales, lo que le permitirá incrementar su productividad y su competitividad. Que quienes dirigen las empresas tengan visión emprendedora mide la capacidad de estas para poder ampliar su gama de oportunidades comerciales y obtener un mayor desarrollo en su mercado, las empresas tiene que buscar la productividad porque el logro de ésta supone el logro de óptimos niveles de eficiencia en los recursos humanos y materiales, la gestión de la calidad se asocia a los clientes satisfechos y la capacidad de las organizaciones de satisfacer sus necesidades.

Por otro lado Acosta, Pérez, Hernández (2009) realizaron un estudio con el objetivo de identificar los factores endógenos que han influido en el desarrollo de las Pymes habiendo encontrado factores económicos donde las empresas son competitivas por los precios de sus productos, costos de fabricación y canales de distribución eficientes lo que le genera un alto y aceptable volumen de ventas que los conlleva a mantener una solidez económica, otro factor son los niveles financieros donde un bajo apalancamiento financiero logra que se mantengan niveles de liquidez necesarios para poder asumir y enfrentar compromisos de crecimiento, otro factor son los técnicos donde se destaca la calidad en los procesos, la productividad y el tiempo de manufactura y entrega, lo que estimula al

desarrollo de un producto innovador para la satisfacción de sus clientes para la generación de valor para el cliente.

Otro factor importante es el talento humano donde la capacitación y actualización de cada uno de los integrantes de la empresa son de gran importancia para lograr tener un personal calificado y capacitado y con disposición para trabajar en equipo y por último tenemos el factor gerencial, quienes se deben de encargar de tener a su personal motivado, incitarlos a la participación y mantener la gestión de la calidad así como implementar valores organizacionales a su personal.

### **2.5.2 Factores determinantes del desempeño organizacional.**

Camisón y Boronat (2004) mencionan que los factores de desempeño de una empresa son el desempeño organizativo lo que conlleva a la satisfacción de los clientes y empleados, obtener resultados financieros y eficiencia operativa, generar un impacto social y tener capacidad para competir, otro factor es tener un atractivo de competencia que es poder negociar con los clientes y proveedores, saber enfrentar la amenaza de productos sustitutos, nuevos productos y nuevos competidores. Otro factor es la incertidumbre del entorno donde hay que tener dinamismo y munificencia, otro factor es hacer competencias funcionales esto es hacer competencias en marketing, producción y finanzas, otro factor son las competencias de coordinación de esto se encargan los directivos y por último están las competencias dinámicas donde se puede tener competencias en gestión y desarrollo del conocimiento.

Por su parte Nwachikwu y Oseghale (2010) un estudio mencionado anteriormente dicen que los factores determinantes para el desempeño de la pequeña empresa son el Return on Assets (ROA, traducido al español es el Rendimiento Sobre Activos o RSA), Return on Sales (ROS, traducido al español es el retorno sobre

las ventas) o mejor conocido como margen de utilidad y por último Return on Investment (ROI, traducido al español como retorno sobre la inversión).

### **2.5.3 Desempeño organizacional en las empresas.**

Hernández et al (2012) en su estudio analizaron el desempeño en los establecimientos de alimentos y bebidas de Cd. Obregón, el estudio se realizó en base a cuestionamientos para conocer el nivel de desempeño de las empresas en estudio. Se analizaron restaurantes de comida regional, antros y bares, restaurantes de comida internacional y franquicias.

Los restaurantes de comida regional mencionan más acciones para el cuidado del medio ambiente y también realizan acciones para cuidar la salud de sus empleados, formando equipos y fomentando el deporte pero obtienen los ingresos más bajos del giro restaurantero, ya que el consumo por persona cae entre los \$100 y \$200 por visita, en comparación de los antros y bares ellos de igual manera promueven el deporte en sus empleados mas sin embargo en el cuidado del medio ambiente ellos solo reciclan la basura y estos establecimientos cuentan con un ingreso promedio mensual de entre \$300,000 y \$400,00 y un número de visitantes entre 2000 y 3000 personas por mes.

Los restaurantes de comida Internacional mencionan que ellos utilizan trampa de grasa y utilizan focos ahorradores para el cuidado del medio ambiente, mientras que las franquicias de igual manera mencionan que cuentan con trampa de grasa, reciclado de aceite y bolsas biodegradables, y para cuidar la salud de sus empleados utilizan el equipo de seguridad adecuado para prevenir accidentes, el ingreso estos últimos es el más alto de todos los establecimientos investigados con más de \$500,000 mensuales.

Por otra parte Gonzales y Díaz (2010) en su estudio realizado en las 5 regiones del país, analizaron el comportamiento que han tenido las micro, pequeña y mediana empresa del sector manufacturero, hicieron una estimación de índices de especialización, diversidad y competencia con lo que realizaron una medición del

efecto que estos índices tienen en la tasa de crecimiento del empleo manufacturero en las MIPyMES.

Por otro lado March y Yagüe (2009) en su estudio han propuesto un modelo de valoración para el desempeño organizacional que se forma por 13 variables que se integran en 2 ejes. El primer eje trata de evaluar el sistema productivo con información cuantitativa sobre el consumo de materia prima y la productividad. El segundo eje agrupa variables relativas al tamaño, trayectoria y rentabilidad empresarial.

Este estudio lo realizaron con enfoque en las empresas manufactureras con el fin de encontrar diferencias en el desempeño en comparación de sus sociedades similares en sus mismos sectores, por lo que se han planteado dos hipótesis que resaltan dos posibles efectos del desempeño empresarial. La hipótesis 1 es: efecto empresa de economía social sectorializado y la hipótesis 2: efecto empresa de economía social general.

Los resultados de este estudio muestran un alto grado de certeza en la hipótesis 2 con un comportamiento dispar entre empresas autogestionadas y las convencionales, los resultados muestran que el primer tipo de empresas presentan un mayor peso de material inmovilizado, costes de personal unitario inferiores y ventas por empleado menores a las societarias.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

En este capítulo se encuentra la metodología utilizada para llevar a cabo el estudio entre los que se mencionan los sujetos de estudio y la manera de consulta para los mismos, los materiales utilizados para llevar a cabo el estudio de campo y de donde fueron tomados y el procedimiento para realizar todo el estudio.

#### **3.1 Sujetos**

Los sujetos de estudio para la investigación fueron las medianas empresas comerciales al mayoreo, medianas empresas manufactureras y medianas empresas de servicios (Información en medios masivos, servicios financieros y de seguros, servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, corporativos, servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación y otros servicios excepto actividades gubernamentales) de ciudad obregón dando un total de 64 empresas, información consultada de la página del INEGI en el apartado de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Para llevar a cabo la investigación se contó con un cuestionario y una entrevista la cual era aplicada a los gerentes o dueños de las empresas, para la aplicación se dividieron las empresas de acuerdo al sector en el que se encuentran.

### **3.2 Materiales**

1. Cuestionario, proporciona las posibles respuestas el cual fue obtenido de una investigación realizada por Vezina (2011) en un estudio que se llevó a cabo en Canadá, el cuestionario consta de 14 preguntas con sus posibles respuestas y un cuadro para seleccionar diferentes porcentajes de desempeño, el cuestionario se tradujo al español y se le hicieron los ajustes necesarios para contar con una mayor coherencia de las preguntas (Ver anexo 1).

2. Formato de entrevista, consta de 10 preguntas donde el gerente o dueño puede contestar libremente, algunas preguntas se relacionan con el cuestionario antes mencionada, al igual que el cuestionario este instrumento se obtuvo de la investigación realizada por Vezina (2011), se tradujo al español y se le hicieron los ajustes necesarios para contar con una mayor coherencia de las preguntas (Ver anexo 2).

### **3.3 Procedimiento**

1. Planteamiento de la investigación: la idea de la investigación surge a partir de que no se tiene mucha información acerca de estudios en las empresas que muestren el desempeño organizacional, se han realizado estudios anteriores relacionados a esto, como por ejemplo el de Hernández et al (2012) donde analizan el desempeño de restaurantes, antro bares, etc.

2. Fundamentación teórica: se buscaron los temas relacionados al desempeño organizacional de las medianas empresas, conceptos de desempeño, conceptos de pymes, etc. La búsqueda de información fue a través de libros, ebooks, documentos en internet, publicaciones, revistas, entre otras fuentes de información.

3. Selección del instrumento: el cuestionario fue seleccionada de una investigación similar realizada por Vezina (2011) en Canadá, por lo que para efectos de validez

por ser un instrumento anteriormente aplicado y validado se asume que hay un alto grado de validez y confiabilidad en los cuestionarios.

4. Recolección de la información: para la selección de las empresas se consultó el INEGI, al acudir a las empresas en ocasiones no te quieren recibir por diversas excusas, otros te piden que dejes el cuestionario que ellos la contestaran y llamarán cuando esté contestada para ir a recoger la entrevista y en otras empresas te reciben amablemente y te contestan todo sin mayor problema.

5. Análisis e interpretación de resultados: se hizo un consenso con la información obtenida para su posterior análisis y hacer la interpretación de los resultados, en el cuestionario las diferentes respuestas de las preguntas están relacionadas entre sí, por ejemplo si en la primer pregunta en una respuesta seleccionada por él gerente o dueño de la empresa se hace alusión a que la empresa es socialmente responsable en las siguientes preguntas del apartado vendrán respuestas relacionadas a la responsabilidad social.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIONES**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a través del levantamiento de información en el estudio de campo, así como la interpretación de esos datos dividido por sectores de mediana empresa comercial, de servicios y manufactura.

#### **4.1 Resultados**

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los cuestionarios, cabe mencionar que cada empresa al contestar algunas variables tomo como el 100% del mercado la actividad a la que se dedica, por ejemplo, se le aplico el cuestionario a una empresa que vende paletas de hielo, entonces del 100% del mercado de la venta de paletas hielo, ellos consideran que abarcan un 60% de ese mercado y así sucesivamente con el resto de las variables, no tomaron al mercado como al conjunto de todas las actividades que se realizan.

##### **4.1.1 Mediana empresa comercial**

A continuación se presenta una breve descripción acerca de la actividad de las siguientes 7 empresas comerciales:

- Empresa 1: se dedica a la venta de artículos para cocinas de restaurantes como cuchillos, cubiertos, pesas, refrigeradores, congeladores, batidoras,

etc. Todo lo que el cliente ocupe para su restaurante o cualquier otra actividad relacionada con la cocina.

- Empresa 2: se dedica a la agricultura y la ganadería que es específicamente a la venta de ganado y aves en pie.
- Empresa 3: venta de maquinaria agrícola y todo para los servicios de las maquinarias.
- Empresa 4: comercializa granos en general (maíz, trigo, sorgo, cártamo, etc.)
- Empresa 5: se dedica a la compra venta de chatarra o fierro viejo en grandes cantidades.
- Empresa 6: venta de todos los artículos necesarios para surtir un abarrote.
- Empresa 7: se dedica a la venta de sistemas eléctricos, desde un foco hasta transformadores de luz.

<b>Tabla 11: Porcentaje de desempeño en relación con la participación en el mercado.</b>						
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>
90%	70%	80%	10%	90%	60%	No contestó

En esta primer variable se puede apreciar el porcentaje de participación que tienen las empresas de Ciudad Obregón en el mercado, como se puede notar la primera empresa dice abarcar un 90% del mercado y básicamente es la única empresa que vende ese tipo de productos en el mercado de la región, la empresa 2 dice abarcar un 70% del mercado pero esto se debe a que comercializa en grandes cantidades 2 tipos diferentes de productos, la empresa 3 dice abarcar un 80% del mercado en donde uno se puede dar cuenta al ver el campo agrícola donde la mayoría de la maquinaria para el trabajo es de esa marca, además de que el gerente menciono que esa marca se vende casi por sí sola, la empresa 4 dice abarcar un 10% del mercado por la razón de que hay bastantes empresas que se dedican a lo mismo que esta pero sus productos se venden por toneladas y se

mandan a diferentes partes de México incluso al extranjero, la empresa 5 dice abarcar un 90% del mercado ya que es la empresa más grande de la ciudad que se dedica a esa actividad y por último debido a que la empresa 7 no contestó, la empresa 6 dice abarcar un 60% del mercado porque mayormente sus ventas se enfocan a los abarrotes que existen en la ciudad.

<b>Tabla 12: Porcentaje de desempeño en relación con los clientes retenidos.</b>						
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>
100%	50%	80%	100%	70%	100%	80%

En esta segunda variable la empresa 1 dice tener el 100% de sus clientes retenidos, esto debido a que como se explico en la variable anterior, es básicamente la única empresa que vende ese tipo de productos en la región, la empresa 2 dice tener un 50% de clientes retenidos esto debido a la falta de apoyos que se han presentado, la empresa 3 dice tener un 80% esto se debe a que la mayoría de sus clientes vienen desde años atrás y muy pocos se han ido con la competencia por cuestiones de costos de los productos, la empresa 4 dice tener un 100% esto porque las empresas de ese tipo regularmente los clientes siempre se quedan ellas, la empresa 5 menciona tener un 70% esto por el motivo de que aunque es la empresa más grande de esa actividad, han surgido empresas pequeñas más cerca de la ciudad que le han quitado clientes, la empresa 6 dice tener un 100% de sus clientes retenidos por el motivo mencionado en la variable anterior y por último la empresa 7 dice tener un 80% pero desconoce las razones.

**Tabla 13: Porcentaje de desempeño en relación con empleados retenidos.**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>
80%	20%	100%	100%	20%	30%	90%

En esta variable se puede notar que la empresa 1 dice tener un 80% de sus empleados retenidos esto porque algunos de los trabajadores no se adaptan a las actividades y prefieren renunciar, la empresa 2 dice tener un 20% debido a lo pesado que se torna en ocasiones el trabajo los empleados dejan de ir a trabajar o renuncia, la empresa 3 dice tener un 100% esto se debe a que la empresa los incita a que se familiarice con su trabajo y regularmente el empleado que sale es porque alcanzó su jubilación o por una mejor oportunidad de trabajo, la empresa 4 de igual manera dice tener un 100% debido al trato que se le brinda en la organización, la empresa 5 dice tener un 20% porque a muchos trabajadores se enfadan o no les gusta el trabajo que desempeñan en su puesto o área, la empresa 6 dice tener un 30% esto porque en ocasiones se torna monótono el trabajo y los trabajadores se cansan de lo mismo y por último la empresa 7 dice tener un 90% debido a que la mayoría son empleados de confianza.

**Tabla 14: Porcentaje de desempeño en relación con el crecimiento de las ventas.**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>
90%	50%	20%	20%	50%	10%	20%

En esta variable la empresa 1 dice tener un 90% pero tomando en cuenta que se acaban de abrir 2 sucursales más en otras ciudades y que sus ventas han incrementado notablemente, la empresa 2 dice tener un 50% debido a que sus clientes han empezado a comprar en mayores cantidades, la empresa 3 dice tener un 20% que pareciera ser poco pero por el costo de sus productos es bastante el crecimiento y considera que no han crecido más las ventas por los problemas políticos que se han suscitado actualmente, la empresa 4 dice tener un 20% porque sus clientes han empezado a comprar en mayores cantidades, la empresa 5 dice tener un 50% ya que están empezando a mandar sus productos a otras ciudades de la república, la empresa 6 dice tener un 10% porque han

incrementado sus clientes respectivamente y por último la empresa 7 considera un 20% por la entrada al mercado de las nuevas tecnologías que te generan un ahorro en el consumo de la energía eléctrica.

<b>Tabla 15: Elemento o indicador para saber que tan bien va el negocio.</b>						
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>
Las ventas, se hace un comparación de los meses o años anteriores.	No contestó	Las ventas, control de gastos y costos.	No contestó	No contestó	No contestó	No contestó

En esta variable las únicas 2 empresas que contestaron mencionan que el o los indicadores más relevantes para saber que tan bien va el negocio son las ventas y el control de los gastos ya que de esto se debe su éxito o fracaso además que las ventas son la actividad principal de estas empresas.

<b>Tabla 16: Que tan bien está el desempeño de su empresa.</b>						
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>
Conforme al año pasado van bien y se acaba de abrir una nueva sucursal.	No contestó	Muy bien	No contestó	No contestó	No contestó	No contestó

En esta variable la empresa 1 destaca que su desempeño ha sido considerable que hasta han llegado a abrir una nueva sucursal en otra ciudad, esto debido a los motivos que se comentaron anteriormente, y la empresa 3 aunque es un poco ambigua su respuesta en la plática mencionó que debido a ciertos costos de mantenimiento de la maquinaria y problemas políticos la empresa este año no va tan bien como se esperaba, pero va funcionando bien.

<b>Tabla 17: Aspectos que limitan o han limitado el cumplimiento de los objetivos.</b>						
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>
La alta rotación del personal.	No contestó	El gobernador se quiere llevar el agua y afecta las ventas a los agricultores	No contestó	No contestó	No contestó	No contestó

En esta variable la empresa hace 1 hace referencia a que debido a su rotación del personal esto ha sido una limitante para el cumplimiento de los objetivos y esto se da porque en ocasiones los trabajadores no logran familiarizarse con el trabajo y deciden renunciar y por su parte la empresa 3 menciona que debido a la problemática con el gobernador por llevarse agua del estado, las ventas de maquinarias agrícolas han disminuido.

<b>Tabla 18: Antigüedad en la empresa de quién respondió el cuestionario.</b>						
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>
2 años	18 años	2 años	5 años	18 años	8 años	4 años

Como se puede notar en esta variable, la mayoría de las personas encuestadas tienen menos de 5 años en su lugar de trabajo lo que se puede representar un cierto desconocimiento de algunas cosas, en comparación con los demás que tienen más de 5 años y que pueden conocer en su totalidad a la empresa.

<b>Tabla 19: Número de empleados.</b>						
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>
63	50	66	33	31	64	23

Como se puede notar la mayoría de las empresas tienen más de 31 empleados que como se mostraba en el capítulo 2 entran en el rango de medianas empresas de acuerdo al número de empleados, la empresa 7 tiene menos empleados que el mínimo catalogado para mediana empresa pero debido al rango del monto de las ventas anuales o al efectivo que manejan es considerada como mediana empresa.

<b>Tabla 20: Número de años que la empresa ha estado operando.</b>						
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>
31 años	18 años	55 años	27 años	18 años	58 años	16 años

En esta variable se puede notar que la mayoría de las empresas tiene más o casi los 20 años en el mercado lo que para su desempeño puede ser notable porque refleja que no son empresas de nueva creación para registrar bajas ventas o un bajo nivel de desempeño después de tanto tiempo en el mercado y si por algún motivo sus ventas empiezan a bajar hay que revisar que es lo que se está haciendo mal para volver a recuperar ese mercado que se ha perdido.

#### **4.1.2 Mediana empresa de servicios**

Ahora se presentan los resultados de las medianas empresas de servicios y a continuación una descripción breve de la actividad de cada empresa:

- Empresa 1: medio de comunicación masivo de televisión.
- Empresa 2: editorial periodística.
- Empresa 3: se dedican a la asesoría de seguros.
- Empresa 4: se dedican al servicio de seguridad privada.

<b>Tabla 21: Porcentaje de desempeño en relación con la participación en el mercado.</b>			
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
70%	40%	10%	0%

En esta primer variable se puede notar que la empresa 1 tiene un 70% esto se debe a que hace tiempo atrás entro una televisora nueva a la localidad lo que le restó un poco de mercado, la empresa 2 tiene un 40% esto por la gran competencia que existe en la ciudad en la edición y venta de periódicos, la empresa 3 maneja un 10% del mercado porque brindan asesorías y las grandes empresas que están en el mercado son las que ocupan la mayor parte del mercado y por último la empresa 4 desconoce la participación en el mercado que tenga debido a que no sabe o no conoce la totalidad de empresas que contratan servicios de seguridad privada.

<b>Tabla 22: Porcentaje de desempeño en relación con los clientes retenidos.</b>			
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
80%	80%	80%	80%

En esta segunda variable la empresa 1 dice tener un 80% esto debido a que algunos de sus clientes han decidió cambiarse con la competencia pero aún así tiene un gran número de clientes retenidos, la empresa 2 dice tener un 80% esto porque no en todo el año acuden los mismo clientes a anunciarse con ellos, la empresa 3 dice tener también un 80% esto porque algunos clientes han dejado los servicios de seguros y otros se han cambiado de compañías y por último la empresa 4 también dice tener un 80% esto se debe a que en ocasiones las empresas a las que les prestan los servicios no están del todo conformes y deciden cambiarse de compañía.

<b>Tabla 23: Porcentaje de desempeño en relación con empleados retenidos.</b>			
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
90%	70%	90%	100%

En esta variable la empresa 1 dicen tener un 90% lo que representa un bajo índice de rotación de personal y se presenta más que nada en el personal operativo de la empresa, la empresa 2 dice tener un 70% porque en ocasiones los empleados se cansan de la rutina de trabajo y buscan mejores oportunidades, la empresa 3 dice tener un 90% que también representa un índice bajo de rotación debido a que mayormente el personal es considerado como de confianza y por último la empresa 4 dice tener un 100% lo que representa una rotación nula y se llega a presentar muy esporádicamente.

<b>Tabla 24: Porcentaje de desempeño en relación con el crecimiento de las ventas.</b>			
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
20%	70%	20%	0%

En esta variable la empresa 1 dice tener un 20% esto se debe a que gracias a la introducción de su canal digital o de alta definición sus ventas comenzaron a incrementar, la empresa 2 dice tener un 70% debido a que cada vez más las personas buscan la manera de anunciarse o anunciar algo en periódico y buscan también estar mayor informados lo que ha incrementado la venta de sus periódicos, la empresa 3 dice tener un 20%, aunque en una variable anterior dice que se redujo sus clientes retenidos, también se han presentado nuevos clientes para la empresa y por último la empresa 4 dice desconocer el incremento porque lo que ellos brindan es un servicio.

<b>Tabla 25: Elemento o indicador para saber que tan bien va el negocio.</b>			
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
No contestó.	No contestó.	En base a la rentabilidad del negocio.	Las entrevistas con los clientes, se hace una verificación de que se preste el servicio adecuadamente.

En esta variable la empresa 3 dice que la rentabilidad del negocio es su indicador más relevante para saber que tan bien va el negocio, después de sacar todos los gastos, ajustes de seguro y pago de primas el director al final del año determina su utilidad lo que le indica la viabilidad de su negocio, para la empresa 4 el indicador más importante es que al momento de aplicar la verificación a los clientes el servicio se esté prestando en su totalidad y como debe de ser, en pocas palabras la satisfacción es el mejor elemento o indicador.

<b>Tabla 26: Que tan bien está el desempeño de su empresa.</b>			
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
No contestó.	No contestó.	Muy bien	Con base a los indicadores de las verificaciones se considera en muy buen nivel.

En esta variable la empresa 3 considera que se encuentra en un buen nivel de desempeño debido a que han realizado los pagos de primas y ajustes y han obtenido su utilidad al final de cada año, de igual manera la empresa 4 considera

tener un muy buen nivel debido a la satisfacción que ha presentado el cliente por su servicio prestado.

<b>Tabla 27: Aspectos que limitan o han limitado el cumplimiento de los objetivos.</b>			
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
No contestó.	No contestó.	La situación económica de la ciudad y el país.	No contestó.

En esta variable solo la empresa 3 contestó y dice que debido a la situación económica del país se han limitado el cumplimiento de sus objetivos ya que la clase media que son posibles clientes para su servicio se han visto más afectados por esta situación.

<b>Tabla 28: Antigüedad en la empresa de quién respondió el cuestionario.</b>			
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
4 años	25 años	18 años	9 años

Como se puede notar en esta variable, la mayoría tienen más de 5 años en su lugar de trabajo, lo que indica que las personas encuestadas conocen casi o en su totalidad la información relevante de la empresa.

<b>Tabla 29: Número de empleados.</b>			
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
196	80	5	32

Como se puede notar en esta variable 2 empresas no cumplen con el mínimo de empleados catalogado para las medianas empresas de servicios, pero debido al rango del monto de las ventas anuales o al efectivo que manejan son consideradas como medianas empresas.

<b>Tabla 30: Número de años que la empresa ha estado operando.</b>			
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
47 años	70 años	18 años	9 años

En esta variable se puede notar que todas las empresas ya tienen un tiempo considerable en el mercado por tal motivo si bajan las ventas o prestación de servicios hay que verificar que es lo que se está haciendo mal o en su caso vigilar a la competencia para recuperar el mercado perdido.

#### **4.1.3 Mediana empresa manufacturera**

Ahora se presentan los resultados de las medianas empresas de servicios y a continuación una descripción breve de la actividad de cada empresa:

- Empresa 1: extracción y comercialización de sal.
- Empresa 2: distribución y comercialización de alimentos.
- Empresa 3: elaboración de farmacéuticos veterinarios.
- Empresa 4: procesadora de mariscos.
- Empresa 5: fabricación y venta de hielo.
- Empresa 6. manufactura de artículos decorativos.
- Empresa 7: gasolinera.
- Empresa 8: elaboración y comercialización de pan.

<b>Tabla 31: Porcentaje de desempeño en relación con la participación en el mercado</b>							
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>
30%	40%	60%	50%	60%	No contestó.	40%	60%
Nivel nacional							

En esta variable se puede apreciar que la empresa 1 dice tener un 30% pero a nivel nacional ya que su producto lo manda a otros estados de la república y se comercializa en supermercados, mini súper, abarrotes y tiendas de conveniencia, la empresa 2 dice tener un 40% es una gran cantidad del mercado debido a la competencia que se maneja en la ciudad de empresas similares a ella, la empresa 3 dice tener un 60% que es la gran mayoría del mercado local esto se debe a que es una de las más grandes empresas en la localidad que se dedican a la elaboración de farmacéuticos veterinarios y mandan sus productos a otras ciudades de la república mexicana, la empresa 4 dice tener un 50% esto se debe a que es una de las pocas empresas que procesan mariscos en la localidad, la empresa 5 dice tener un 60% que es la mayoría del mercado en la localidad debido a que mantiene contratos con algunas empresas a las que le surte hielo y esto aumenta en gran medida su participación en el mercado, la empresa 6 no contestó, la empresa 7 menciona que tiene un 40% lo que para la gran cantidad de competencia en gasolineras que hay en la ciudad es un muy amplio mercado el que alcanza esta empresa y por último la empresa 8 dice tener un 60% ya que es una de las empresas más grandes en la elaboración y fabricación de pan, no solo a nivel local sino también a nivel nacional.

<b>Tabla 32: Porcentaje de desempeño en relación con los clientes retenidos.</b>							
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>
40%	80%	90%	70%	100%	No contestó.	70%	20%

En esta segunda variable se puede notar que la empresa 1 dice tener un 40% debido a la situación económica del país, la empresa 2 dice tener un 80% que es casi en su totalidad los clientes retenidos porque algunos han tenido que salir del mercado y otros se han ido con la competencia, la empresa 3 dice tener un 90% ya que como se mencionó anteriormente es una de las más grandes empresas en la localidad que se dedican a la fabricación de farmacéuticos veterinarios, la empresa 4 dice tener un 70% ya que algunos de sus clientes se han ido con la competencia o han tenido que salir del mercado, la empresa 5 dice mantener el 100% de retención de clientes esto por los contratos que lleva a cabo con las empresas para que comercialicen su producto, la empresa 6 no contestó, la empresa 7 dice tener un 70% ya que algunas gasolineras al ver el nivel de ventas de ella están empezando a trabajar como se vende y a vender litros completos, la empresa 8 dice que tiene un 20% debido al mercado cambiante que hay actualmente.

<b>Tabla 33: Porcentaje de desempeño en relación con empleados retenidos.</b>							
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>
80%	70%	90%	100%	90%	No contestó.	60%	10%

En esta variable la empresa 1 dice que tiene un 80% porque el personal operativo en ocasiones está en constante cambio, la empresa 2 dice que tiene un 70% esto se debe porque el personal de reparto se cansa de la misma rutina todos los días y deja de laborar en la empresa, la empresa 3 menciona tener un 90% que realmente su rotación es muy poca y salen los empleados por que alcanzaron su jubilación, la empresa 4 dice tener la totalidad de sus empleados retenidos, la empresa 5 menciona tener un 90% ya que el personal está conforme con lo que

hacen, no es un trabajo muy pesado y esporádicamente se presenta la rotación del personal, la empresa 6 no contestó, la empresa 7 dice tener un 60% ya que han estado cambiando su personal operativo de la planta porque le están dando la oportunidad a mujeres de que atiendan las bombas despachadoras de gasolina, la empresa 8 dice que tiene un 10% debido a que su personal de reparto y promotores están en constante cambio.

**Tabla 34: Porcentaje de desempeño en relación con el crecimiento de las ventas.**

<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>
70%	60% Nivel Nacional	20%	10%	60%	No contestó.	30%	10%

En esta variable se puede ver que la empresa 1 dice tener un 70% que en comparación con otros años si han aumentado sus ventas por los embarques que realizan a otros lugares de la república, la empresa 2 dice tener un 60% pero a nivel nacional, han incrementado sus ventas sustancialmente debido al incremento que se ha dado en sus clientes, la empresa 3 dice tener un 20% debido al contrato que tiene con una granja y por su calidad en el servicio, la empresa 4 menciona tener un 10% porque actualmente algunos restaurantes solicitan más su producto, la empresa 5 dice que tiene un 60% este incremento se está debiendo al calor tan extremo que se presenta en la región lo que les ha aumentado el consumo de hielo con sus clientes y con quienes manejan un contrato para su distribución, la empresa 6 no contestó, la empresa 7 dice que tiene un 30% y que poco a poco ha ido aumentando cada vez mas ese incremento gracias a la honestidad que le han demostrado al cliente y por último la empresa 8 menciona tener un 10% porque se ha presentado un incremento en las tiendas de conveniencia que venden sus productos.

<b>Tabla 35: Elemento o indicador para saber que tan bien va el negocio.</b>							
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>
La rentabilidad y finanzas sanas.	Ventas, costos, gastos y seguridad.	La rentabilidad.	Los clientes.	No contestó.	No contestó.	Aumento en litros vendidos.	No contestó.

En esta variable se puede notar que las 5 empresas que contestaron coinciden en que el elemento más importante son las ventas, mantener sus costos para al final obtener una buena rentabilidad, hay una empresa que menciona los clientes pero al final de cuenta son ellos quienes compran sus productos.

<b>Tabla 36: Que tan bien está el desempeño de su empresa.</b>							
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>
Muy bien, en constante aumento el desempeño los últimos 5 años.	Muy bien. El equipo logra sus objetivos.	Muy buen rendimiento.	En óptimo nivel.	No contestó.	No contestó.	Excelente, el número 1 a nivel local.	No contestó.

En esta variable en general se puede notar que las empresa que contestaron dicen estar en un muy buen nivel de desempeño, la empresa 1 dice que en los últimos 5 años ha aumentado el desempeño de su empresa y la empresa 7 dice que a nivel local es la número 1 en ventas de gasolina, lo cual es notable al acudir a cargar ahí por las largas filas de carros que se hace para cargar gasolina.

<b>Tabla 37: Aspectos que limitan o han limitado el cumplimiento de los objetivos.</b>							
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>
Situación financiera del país.	No contestó.	La incursión en el mercado.	No considera ninguno.	No contestó.	No contestó.	Respuestas tardías de las autoridades.	No contestó.

En esta variable en comparación de las últimas dos anteriores las empresas difieren un poco con sus respuestas porque la empresa 1 dice que la situación financiera del país ha sido una limitante para el logro de sus objetivos, la empresa 3 considera que la incursión en el mercado porque a pesar de ser una de las pocas empresas que se dedican a la fabricación de fármacos veterinarios les ha resultado difícil la aceptación en el mercado, la empresa 4 no consideró ninguna limitante, mientras que la empresa 7 considera que los trámites burocráticos han frenado el crecimiento de la misma.

<b>Tabla 38: Antigüedad en la empresa de quién respondió el cuestionario.</b>							
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>
5 años.	3 años.	10 años.	15 años.	1 año.	15 años.	2 años.	3 años.

Como se puede notar en esta variable, la mayoría de las personas que contestaron el cuestionario tienen menos de 5 años en su empresa, lo que puede generar cierto desconocimiento de algunos aspectos de la empresa.

<b>Tabla 39: Número de empleados.</b>							
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>
220	102	80	12	30	95	60	189

En esta variable como se puede ver la mayoría de las empresas cumple con el mínimo de empleados para ser consideradas como medianas empresas industriales, hay 2 empresas que están por debajo del mínimo pero esto se debe al rango del monto de las ventas anuales o al efectivo que manejan.

<b>Tabla 40: Número de años que la empresa ha estado operando.</b>							
<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>	<b>Empresa 6</b>	<b>Empresa 7</b>	<b>Empresa 8</b>
25 años.	30 años.	24 años.	20 años.	30 años.	20 años.	7 años.	65 años.

Como se puede ver en esta variable la mayoría de las empresas tienen más de 20 años en el mercado por lo que si bajaran sus ventas tendrían que ver que están haciendo mal para que la competencia no les gane su mercado, hay una empresa que tiene 7 años pero que en ese poco tiempo ha crecido a pasos agigantados gracias a su honestidad, pero el corporativo de esa empresa tiene más de 30 años en servicio.

### Porcentaje de promedios por variable

<b>Tabla 41: Promedios</b>				
<b>VARIABLES</b>	<b>Comercial</b>	<b>Servicios</b>	<b>Manufactura</b>	<b>Promedios generales por pregunta</b>
Porcentaje de desempeño en relación con la participación en el mercado	66.67%	30%	48.57%	48.41%
Porcentaje de desempeño en relación con los clientes retenidos.	82.85%	80%	67.14%	76.66%
Porcentaje de desempeño en relación con empleados retenidos.	62.85%	87.5%	71.42%	73.92%
Porcentaje de desempeño en relación con el crecimiento de las ventas.	37.14%	27.5%	37.14%	33.93%

Como se puede apreciar en esta tabla en la variable 1 las empresas abarcan casi la mitad del mercado, dividiéndose el resto entre las pequeñas y grandes empresas de la localidad, en la variable 2 se puede notar que las empresas comerciales logran retener la mayor cantidad de clientes posibles manejando diferentes estrategias para que los mismos no se vayan con la competencia, en la variable 3 de igual manera se puede notar que aunque si se presenta en gran medida la rotación del personal en ciertas empresas difieren de ellas las que tienen una rotación casi nula y hacen ver que se presenta relativamente poco la rotación de personal y por último en la variable 4 se puede apreciar que en general las ventas de las medianas empresas han ido creciendo considerablemente.

## **4.2 Discusión**

En este estudio arrojó que las medianas empresas de Ciudad Obregón en las variables analizadas toman en cuenta diferentes medidas para evaluar su desempeño o para saber que tan bien va el negocio, las más comunes que toman en cuenta son las ventas y la rentabilidad del negocio sin embargo 2 empresas mencionan que para medir el desempeño su mejor indicador son los clientes y de acuerdo con Vezina (2011) en su estudio menciona que hay diferentes tipos de indicadores para saber que tan bien va la empresa, algunos de los que se mencionan son las ventas, rentabilidad, el flujo de efectivo, entre otros, hay otras empresas que toman más en cuenta otros elementos de medida no financieras que son considerados más sensibles y precisos como por ejemplo las visitas de los clientes al negocio o el número de llamadas telefónicas que se reciben por día.

Vezina (2011) menciona que hay diferentes tipos de empresas como por ejemplo las individualistas que son empresas que se preocupan solo por ellas, les importa que sus empleados trabajen y tengan productividad y mantener sus finanzas sanas, las empresas colectivas que trabajan en conjunto con el medio ambiente y poner mayor interés en sus empleados y las relacionales que trabajan en conjunto con los empleados, clientes y proveedores, por tal motivo se puede hacer una comparación en los resultados porque en mayor medida las medianas empresas de Ciudad Obregón respondieron que el elemento o indicador para saber que tan bien va el negocio son las ventas, por lo que se puede notar que son empresas individualistas, con base en lo que menciona Vezina (2011) que para ellos la mejor manera de evaluar el desempeño del negocio es el efectivo. Por lo contrario hubo una minoría de las empresas que se muestran de manera colectiva debido a que ellas toman en cuenta al cliente para evaluar su desempeño, ya sea con una aplicación de un instrumento para saber el nivel de complacencia que se tiene del mismo de acuerdo al servicio brindado o con las visitas que los clientes realizan a la empresa.

De acuerdo con Camisón y Boronat (2004) este estudio concuerda en ciertos aspectos que ellos consideran como factores determinantes del desempeño uno de ellos son los factores financieros que como se puede notar en gran medida las empresas toman en cuenta ese aspecto para evaluar el desempeño de su negocio.

Por su parte Nwachikwu y Oseghale (2010) menciona 3 factores determinantes del desempeño, pero con el cual se asimila este estudio es con el factor de “return on sales” o margen de utilidad, el cual consideran uno de los más importantes las medianas empresas en estudio además de las ventas.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación en este apartado se presentan las conclusiones en general del estudio así como las recomendaciones que se crean necesarias para un mayor en la información relativa a este estudio.

#### **5.1 Conclusiones**

De la primer variable “porcentaje de desempeño en relación con el crecimiento de las ventas” se puede concluir que se aprecia un mejor desempeño en las medianas empresas comerciales, esto se debe en gran parte a que las empresas sujetas de estudio se dedican al comercio al por mayor y abarcan una mayor cantidad del mercado comercial, a comparación de las empresas de servicio como por ejemplo la empresa 2 que es una editorial periodística, actualmente en la localidad existe una gran competencia en esa actividad a diferencia de la empresa 1 de comercio que prácticamente es la única empresa en su actividad en la localidad.

De la variable 2 “porcentaje de desempeño en relación con los clientes retenidos” se puede concluir que hay un desempeño muy similar en las empresas comerciales y de servicios, en las manufactureras se puede apreciar que los clientes son más cambiantes lo que puede ser un indicio de mayor competencia.

De la variable 3 “porcentaje de desempeño en relación con empleados retenidos” se puede determinar que las empresas de servicios son las que tienen una mejor cantidad de empleados retenidos y analizando las tablas se aprecia que en las empresas comerciales es donde la rotación del personal se da con mayor frecuencia debido a que hay unos porcentajes que son demasiado bajos.

De la variable 4 “porcentaje de desempeño en relación con la participación en el mercado” se puede determinar que las empresas manufactureras y comerciales tienen un desempeño igual en el crecimiento de sus ventas, esto se debe a que han incrementado muy parecidos sus ventas por la introducción de más microempresas que necesitan y adquieren sus productos.

En los tres sectores los problemas de desempeño más comunes que se presentan son por el gobierno ya sea por la introducción de más impuestos que frenan el avance de las empresas, por los trámites burocráticos que se vuelven largos y tediosos y una empresa mencionaba en la entrevista que el excesivo cobro de las medidas arancelarias de ciertos productos.

Entonces después de analizar todas las variables de los sectores y al ver el comparativo se puede determinar que las medianas empresas en donde se desempeñan mejor es en la variable 2 en la relación de los clientes retenidos.

## **5.2 Recomendaciones**

Dentro de un estudio tan ambicioso como fue el caso de este, debido a que es la primera vez que se lleva a cabo un estudio de este tipo, se desea que haya una mejora continua del mismo, por lo que se recomienda que tengan interés en el proyecto para ampliar la información recabada.

Una vez que se tiene el desempeño de las medianas empresas, se tiene un panorama más claro acerca de cómo se está el rendimiento de éstas actualmente. Sin embargo, este estudio solo abarca el cómo y no el porqué de ese nivel desempeño. Para tener la certeza de las causas del porque han tenido este

desempeño en comparación a años anteriores, se recomienda que para investigaciones futuras, se investigue cuáles son los factores que determinan el desempeño, las causas, problemáticas y variables que toman en cuenta para la medición del desempeño.

Este estudio puede servir de base como de guía de apoyo para futuros estudios y/o tesis que se quieran desarrollar.

Sería importante que se lleve a cabo un comparativo con las microempresas de la localidad para contar con información más detallada en general de las empresas de Ciudad Obregón.

De igual manera se puede llevar a cabo un comparativo del desempeño con las medianas empresas de las ciudades vecinas o similares en cuanto a tamaño de Cd. Obregón.



***A continuación se presentan 3 preguntas de opción múltiple. Por favor seleccione sólo una respuesta para cada pregunta que refleje cómo se encuentra su empresa. Vea a la empresa como un todo y pensando cómo le gustaría que fuera.***

1. Mi organización se ve principalmente como:

- a) Distinta y sobresaliente de otras organizaciones.
- b) Una buena compañera con quienes interactúa. (Ejemplo: empleados, clientes, organizaciones sin fines de lucro).
- c) Un buen miembro de la comunidad (todos aquellos con quienes interactuamos, como un grupo común, un grupo de organizaciones que promueven una causa que les preocupa, comunidades locales, etc.).

2. Lo que es más importante para mi organización es:

- a) Trabajar para mejorar el bienestar de otros con los que la organización mantiene relaciones significativas y gratificantes. (ejemplo: empleados, clientes y empresas sin fines de lucro).
- b) Trabajar para mejorar el bienestar de la comunidad a la que pertenece y/o valora (ejemplo: todos aquellos con quienes interactuamos, como un grupo común, un grupo de organizaciones promoviendo una causa, comunidades locales, etc.).
- c) Trabajar para promover y mantener su propio bienestar (ejemplo: rentabilidad, imagen, etc.).

3. Mi organización está más preocupada por:

- a) Su relación con una comunidad más grande a la que pertenece y/o valora (ejemplo: todos aquellos con quienes interactúan, como un grupo común, un grupo de organizaciones promoviendo una causa, comunidades locales, etc.).
- b) Su carácter distintivo respecto a otras organizaciones.
- c) La relación con otros cuyo bienestar se valora (ejemplo: empleados, clientes, organizaciones sin fines de lucro).

Las siguientes afirmaciones describen algunas características de la organización. Por favor seleccione sólo una descripción para cada pregunta que mejor describa a su organización.

1. En comparación con nuestros competidores, los servicios que ofrecemos a nuestros clientes se caracterizan por ser:

- a) Más innovadores y en constante cambio.
- b) Relativamente estables en ciertos mercados mientras en otros son innovadores.
- c) Bien enfocados, relativamente estables y consistentemente definidos por el mercado.
- d) Están en un estado de transformación, y en gran parte responden a las oportunidades y amenazas en el mercado.

2. A diferencia de nuestros competidores, tenemos una imagen en el mercado que:

- a) Ofrecemos pocos servicios, selectivos y de alta calidad.
- b) Adoptamos nuevas e innovadoras ideas, pero sólo después de analizarlas cuidadosamente.
- c) Reaccionamos a oportunidades o amenazas en el mercado para mantenernos o mejorar nuestra posición.
- d) Tenemos reputación de ser innovadores y creativos.

3. El tiempo que se dedica en nuestra organización para monitorear los cambios y tendencias del mercado, pueden ser descritos como:

- a) Extenso: nosotros continuamente monitoreamos el Mercado.
- b) Mínimo: realmente no gastamos mucho tiempo monitoreando el Mercado.
- c) Promedio: gastamos una razonable parte de nuestro tiempo monitoreando el Mercado.
- d) Esporádico: algunas veces gastamos una buena cantidad de tiempo y otras veces gastamos un poco de tiempo monitoreando el mercado.

4. En comparación con nuestros competidores, los incrementos o pérdidas en la demanda que hemos experimentado se deben probablemente a:

- a) Nuestra práctica de concentrarnos en mayor medida en el desarrollo de aquellos mercados que actualmente sirven.
- b) Nuestra práctica de responder a las presiones del Mercado tomando algunos riesgos.
- c) Nuestra práctica agresiva de entrar a nuevos mercados con nuevos tipos de servicios.
- d) Nuestra práctica asertiva de penetrar profundamente a mercados que actualmente sirven, mientras adoptamos nuevos servicios después de un cuidadoso estudio de su potencial.

5. Uno de los más importantes objetivos de nuestra organización en comparación con nuestros competidores es nuestra dedicación y compromiso a:

- a) Mantener nuestros costos bajo control.

- b) Analizar nuestros costos e ingresos cuidadosamente, para mantener los costos bajo control y de manera selectiva generar nuevos servicios y entrar a nuevos mercados.

- c) Asegurar que las personas, recursos y equipos necesarios para desarrollar nuevos servicios y acceder a nuevos mercados estén disponibles y accesibles.

- d) Asegurarnos de que estamos protegidos contra las amenazas críticas tomando cualquier acción que sea necesaria.

6. A diferencia de nuestros competidores, las habilidades que poseen nuestros gerentes o encargados de área, se caracteriza como:

- a) Analítico: Sus habilidades le permite identificar tendencias y derivado de ello desarrollar nuevos servicios o mercados.

- b) Especializado: Sus habilidades están concentradas en una o algunas áreas específicas.

- c) Amplio y empresarial: Sus habilidades son diversas, flexibles, genera y permite el cambio.

- d) Fluido: sus habilidades están relacionadas con la demanda a corto plazo del mercado

7. La única cosa que protege a nuestra organización de nuestros competidores es que nosotros:

- a) Somos capaces para identificar y analizar cuidadosamente tendencias y adoptar solo aquellas que su potencial es comprobado.

- b) Somos capaces de hacer un limitado número de cosas extraordinariamente bien.

- c) Somos capaces para responder a tendencias en la medida que surjan que pueden poseer un moderado potencial.

- d) Somos capaces de desarrollar constantemente nuevos servicios y nuevos mercados.

8. A diferencia de nuestros competidores, nuestros gerentes o encargados de área tienden a concentrarse en:

- a) Mantener una solida posición financiera a través de un control de costos y de calidad.

- b) Analizar oportunidades en el Mercado y seleccionar solo aquellas oportunidades con potencial comprobado, en tanto mantienen una sólida posición financiera.

- c) Actividades o funciones de la empresa que requieren más atención dada las oportunidades y problemas que actualmente enfrentan.

d) Desarrollar nuevos servicios y expandirse en nuevos mercados o segmentos de Mercado.

9. A diferencia de la mayoría de nuestros competidores, nuestra empresa se prepara para el futuro:

a) Identificando las mejores soluciones para aquellos problemas o desafíos que requieren atención inmediata.

b) Identificando las tendencias y oportunidades de mercado las cuales pueden resultar en la creación de ofertas de servicio, programas que son nuevos para la industria o llegar a nuevos mercados.

c) Identificando aquellos problemas, cuya solución, mantendrían y además mejorarían nuestra actual oferta de servicios y posición en el mercado.

d) Identificando aquellas tendencias en la industria que nuestros competidores han demostrado poseer potencial a largo plazo, así como resolviendo problemas relacionados con la oferta actual de servicios y las necesidades de nuestros clientes actuales.

10. En comparación con nuestros competidores, la estructura de nuestra organización es:

a) De carácter funcional (ejemplo: organizada por departamentos – Marketing, contabilidad, RRHH, etc.).

b) De servicio u orientada al mercado (ejemplo: Interdepartamental)

c) Primordialmente de carácter funcional (departamentos); sin embargo, puede ampliarse con nuevas áreas de oferta de servicios orientada al servicio o mercado.

d) Continuamente cambiante que permita encontrar oportunidades y resolver los problemas que puedan surgir.

11. A diferencia de nuestros competidores, los procedimientos que utilizamos para evaluar el desempeño se describen mejor como:

a) Descentralizado motivando a participar a la mayoría de miembros de la organización.

b) Fuertemente orientado hacia necesidades de información que requieren de atención inmediata.

c) Altamente centralizados y principalmente responsabilidad de la gerencia general.

d) Más centralizado en áreas de servicio establecidas y más participativo en las áreas de servicio reciente.

## Anexo 2

### Guía de Entrevista

1. Por favor proporcione una visión general de su empresa y su trabajo ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?
2. Si su empresa fuera una persona ¿cómo la describiría?
3. ¿Cuál cree que sería el lema más adecuado para tu organización?
4. ¿Cuál es el elemento o indicador más importante para saber que tan bien va el negocio?
5. Con base en esos indicadores, ¿Que tan bien está el desempeño de su empresa?
6. ¿Qué aspectos limitan o han limitado el cumplimiento de los objetivos organizacionales? ¿Cómo lo resolvieron?
7. ¿Cuál es o ha sido la situación problemática más preocupantes por la que ha pasado su organización? ¿Cómo la resolvieron?

(Pausa para el cuestionario). Cuando termine, de instrucciones a los participantes para revisar algunas respuestas.

8. Por favor consulta las respuestas de la segunda página del cuestionario. La respuesta de la pregunta 1 indica que la organización es considerada principalmente como ..... (A, B, o C) ¿Porqué tu respuesta es .....(A, B, o C)?
9. La respuesta a la pregunta 2, indica que lo más importante para su organización es ..... (A, B, o C) ¿Por qué tu respuesta es ..... A, B, o C?
10. La respuesta a la pregunta 3, dice que lo más preocupante para su organización es ..... (A, B, o C) ¿Por qué tu respuesta es ..... A, B, o C?

**Bibliografía:**

Acosta I. Pérez M. E. y Hernández J. (2009) las pymes en el desarrollo de la economía social. Factores de éxito. Subsector contratista del municipio lagunillas del estado Zulia. Para: Revista negotium.

Braidot N. P. y Soto E. Las PyMES latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado. Editorial: IFEMA

Bernardez M. (2008) "Desempeño Organizacional" 1ª. Edición. Author House editorial.

Consejo Coordinador Empresarial (CCE 2012) Página oficial: Pepe y Toño 2012. Las PYMES en México. Recuperado el 18 de febrero del 2013.

[http://www.pepeytono.com.mx/crea\\_tu\\_empresa/las\\_pymes\\_en\\_mexico](http://www.pepeytono.com.mx/crea_tu_empresa/las_pymes_en_mexico)

Consejo Coordinador Empresarial (CCE 2010) página oficial: Pepe y Toño 2010. Que son las PYMES. Recuperado el 18 de febrero del 2013

[http://pepeytono.com.mx/novedades/2010/07/que\\_son\\_las\\_pymes](http://pepeytono.com.mx/novedades/2010/07/que_son_las_pymes)

Camisón Z. C. y Boronat N. M. "Factores determinantes del desempeño Organizativo: efecto industria, incertidumbre y Competencias distintivas". Para: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 2004.

Castellanos Oscar Fernando, Gálvez Beatriz Jimena, Montoya Luz Alexandra, Lagos Yadira A. y Montoya I. A. "Medición del potencial de investigación y desarrollo de las pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional". Para: Revista – Escuela Administración de Negocios. 2006.

Diario Oficial de la Federación (2009). Clasificación de las Empresas en México (ver: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5096849](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849)) Recuperado el 1 de febrero del 2013.

El centro de documentación sobre investigación y enseñanza (CEDIE). "Organización y administración universitarias". Biblioteca central FAVBA.

Fondo Nacional a las Empresas de Solidaridad. Desarrollo Humano. Como evaluar el desempeño a nivel organizacional.

(Ver: <http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/capacitacion/Desarrollo%20Humano-Como%20evaluar%20el%20desempe%C3%B1o%20a%20nivel%20organizacional.pdf>) Recuperado el 3 de enero del 2013.

González A. R. Díaz F. M. “Desempeño regional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del sector manufacturero”. Para: Investigación y Ciencia, Vol. 18. 2010

Hernández L. Lucía del C., Jacobo H. Carlos A., Ochoa J. Sergio, Leyva O. Beatriz A. (2012). “Desempeño organizacional en las empresas de alimentos y bebidas de Ciudad Obregón” Para: Revista, El Buzón de Paccioli. Número 79.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) 2012. (Ver: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/manufacturera/default.aspx?tema=E>) Recuperado el de abril del 2013.

Infocajeme 2013. Información de cajeme. (Ver: <http://www.infocajeme.com/cajeme.php>) Recuperado el 3 de enero del 2013.

Introducción a la Administración de Organizaciones. Segunda Edición, de Zuani Rafael Elio, Editorial Maktub, 2003.

Lusthaus C., Adrien M., Anderson G., Carden F. y Plinio M. G.(2002) “Evaluación organizacional” Editorial: IDB books.

March C. I. Yagüe P. R. M. “Desempeño en empresas de economía social”. Para: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. 2009

Muchinsky P. “Psicología aplicada al trabajo”. 6ta Edición. Thomson Editores.

Nwachikwu O. C. y Oseghale B. (2010) “Determinants of small business performance”. Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives.

Parsons T. “Structure and process in modern societies”. The free press. 1960.

PROMEXICO, Desarrollo de las empresas de comercio en México. Recuperado el 6 de abril del 2013. Ver:

<http://www.promexico.gob.mx/comercio/desarrollo-de-las-empresas-de-comercio-en-mexico.html>

PROMEXICO, Sonora (2012). Recuperado el 3 de enero del 2013. Ver:

[http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE\\_SONORA\\_vf.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE_SONORA_vf.pdf)

Psicología y Empresa 2011. Desempeño y estándar: Conceptos (ver: <http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html>)

Psicología y Empresa 2009. Que es una organización. (Ver: <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-una-organizacion.html>)

Salinas L. 2010. Revoluciona tu PYME: conoce las tendencias de los negocios y la mercadotecnia. (ver: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/tendencias-marketing-innovacion-nuevos-mercados-pymes.html>) Recuperado el 7 de marzo del 2013.

Secretaría de Economía (SE) Medianas empresas, 2013. Recuperado el 3 de enero del 2013. <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa>

Slocum H. (2009) "Comportamiento organizacionales" 12va. Edición. Editorial: Cengage learnign.

Vezina S. "Organizational Identity and Strategy: An Exploratory Study of Parallelisms". Abril 2011.

Zapata G. Edgar E. (2004). "Las PyMES y su problemática empresarial, Análisis de casos" Revista: Escuela de administración de negocios. No. 52.

Zoltan, J. Acs (1999) "Review of Konosuke Odaka and Minoru Sawai, Small Firms, Large Concerns: The Development of Small Business in Comparative Perspective."

Zuani Rafael Elio. (2003). "Introducción A La Administración De Organizaciones". Segunda Edición, Editorial Maktub