Instituto Tecnológico de Sonora
5 de Febrero No. 818 sur
Teléfono (644) 410-90-00 Apdo. 541
C.P. 85000 Ciudad Obregón, Sonora, México
www.itson.mx

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

06 de junio de 2013

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

El que suscribe **Claudia Paulina López Díaz,** 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 de la pequeña empresa comercial en Ciudad Obregón, Sonora,** 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.

Cláudia Paulina López Díaz

ISO 9001:2008 CERTIFIED SYSTEM
ATR
Certificado No. ATR0179
Vencimiento 13/12/14

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL EN CIUDAD OBREGÓN SONORA.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

Licenciado en Administración

Presenta
Claudia Paulina López Díaz

Ciudad Obregón, Sonora; Mayo de 2013

DEDICATORIA

A mis padres: por brindarme su amor y apoyo incondicional y estar siempre presentes en mi vida.

A mi hermana, ya que ha sido una constante en mi vida, impulsándome a mejorarme, recordando quien soy y a donde quiero llegar, dándome su amor, apoyo y amistad incondicional.

A mis abuelos Felizardo y Yolanda, por impulsarme a seguir a delante y superarme en la vida.

A mis tíos Luz, Basilio y Mónica, por ser mis segundos padres en el transcurso de mi carrera profesional, por ayudarme y tratarme como una hija.

A mis primos Yarin, Jesús, Basilio, ya que han sido hermanos, amigos y compañeros en mi jornada estudiantiles.

A mis amigos, Adriana, Lucy, Vanesa, Aglae, Tatitana, Diana, Leonor, Fernanda, Gabino y Daniel, ya que me han ayudado a continuar y en esta ciudad y me han demostrado el verdadero significado de la palabra amistad.

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada, quiero agradecer a Dios por permitirme llegar hasta este punto en mi vida, por no abandonarme y estar siempre presente en el transcurso de mi camino y demostrarme su amor.

A mis sínodos, ya que me han apoyado en el transcurso de esta jornada y me han enseñado muchas cosas.

A mis maestros en el lapso de mi carrera, ya que me han ilustrado, enriqueciendo mis conocimientos y preparándome para ser una profesionista.

A toda mi familia y mis amigos, ya que sin ellos no podría haber alcanzado este logro.

RESUMEN

Las pequeñas y medianas representan un medio para impulsar el desarrollo económico y una distribución de la riqueza. Hoy en día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las Pymes por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local. Una vez que las empresas están establecidas y han logrado consolidarse en su entorno, es muy común que éstas comiencen una etapa de satisfacción, en la que puede suceder que no se adviertan posibilidades de mejoras o diversificación; o no se identifiquen algunos síntomas de estancamiento y problemas para el crecimiento de las empresas. Debido a la falta de estudios que indiquen cual ha sido el desempeño de la pequeña empresa comercial, se plantea lo siguientes: "¿Cuál es el desempeño de la pequeña empresa comercial?". Para contestar este cuestionamiento, se realizó una investigación de un marco teórico, donde se describen conceptos básicos relacionados a las pymes, desempeño, organizaciones, herramientas, entre otros. Una vez definido esto, se establecieron las herramientas necesarias para aplicar y recabar la información que sería procesada y analizada después. Se utilizó un cuestionario de 11 preguntas de opción múltiple y una guía de entrevista para complementar la información. Estas herramientas se aplicaron a los gerentes y jefes de las pequeñas empresas comerciales de la localidad. Para analizar la información se tomaron en cuenta cuatro variables de desempeño: participación en el mercado, retención de clientes, retención de empelados y crecimiento en ventas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: En la variable de participación en el mercado, se obtuvo un promedio del 51.33%; en la variable de retención de clientes se obtuvo un 74.33%; mientras tanto, en la variable de retención de empleados se obtuvo un 80% y por último, en la variable de crecimiento en ventas se obtuvo un 36.66%. Como se puede observar, la variable que presenta un porcentaje más bajo es la de crecimiento en ventas en comparación con la variable de retención de clientes. Se puede concluir que las diferencias entre cada una de las variables son notables, y que las causas de éstas pueden ser diversas.

ÍNDICE

DEDICATORIA ii

AGRADECIMIENTOS iii

RESUMEN iv

ÍNDICE v

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes………………………………………………........................ 8

1.2. Planteamiento del problema……………………….………………....…. 11

1.3. Justificación……………………………………………….…..…….…...… 12

1.4. Objetivos……………………………………..………………......….…. 12

1.5. Delimitaciones……………………………..…………………………..…... 13

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Pymes……………………………..…………………..……………….... 14

2.1.1. Conceptos………..………………………………………………..…… 14

2.1.2. Problemáticas de las Pymes………………………………………..……..… 16

2.1.3. Tendencias…………………………………………………………....…. 21

2.2. Desempeño organizacional……………...……………….…………...……….… 23

2.2.1. Concepto de desempeño……………………………………………………. 23

2.2.2. Concepto de organización…………………………………………………... 25

2.2.3. Concepto de desempeño organizacional…………………………………….. 25

2.3. Medición del desempeño.…….……..…….…… 27

2.3.1. Herramientas para la medición del desempeño……..…… 27

2.3.2. Enfoque cuantitativo…….……..... 40

2.3.3. Enfoque cualitativo……..……..… 41

2.4. Estudios sobre desempeño y Pymes……..……..…… 42

2.4.1. Pymes y su problemática……..……..…. 42

2.4.2. Desempeño Mipymes…….…... 43

III. MÉTODO

3.1. Sujetos……..……..…… 46

3.2. Materiales…….…….…. 47

3.3. Procedimiento…….……..…… 48

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados……..…….……..… 50

4.2. Discusión……..……..... 55

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones……..……..…… 57

5.2. Recomendaciones……..…….…… 58

BIBLIOGRAFÍA 60

APÉNDICE 63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de las empresas en México…….…… 10

Tabla 2: Herramienta de medición de desempeño: Contexto……..…….. 31

Tabla 3: Herramienta de medición de desempeño: mercado y modelo de negocio…….. 32

Tabla 4: Herramienta de medición de desempeño: Tecnología e innovación…….…… 33

Tabla 5: Herramienta de medición de desempeño: Servicio al cliente……..… 34

Tabla 6: Herramienta de medición de desempeño: Finanzas……..... 35

Tabla 7: Herramienta de medición de desempeño: Producción……..... 36

Tabla 8: Herramienta de medición de desempeño: Sistemas de información…….. 37

Tabla 9: Herramienta de medición de desempeño: Sistemas de Recursos Humanos….. 38

Tabla 10: Herramienta de medición de desempeño: Competencias centrales.……..…. 39

Tabla 11: Planteamiento del problema……..….. 47

Tabla 12: Participación en el mercado……...… 51

Tabla 13: Clientes retenidos…….…..52

Tabla 14: Empleados retenidos…….…….. 53

Tabla 15: Crecimiento en ventas……... 54

Tabla 16: Procedimientos para evaluar el desempeño…….…… 55

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se hablará un poco acerca de los antecedentes de las pequeñas y medianas empresas en el mundo, México, y Sonora. También se incluye en planteamiento del problema, el objetivo, justificación y delimitaciones de este proyecto de investigación.

1.1. Antecedentes

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen importancia para las economías de los diferentes países, ya que no solo aportan producción y distribución de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades, sino que también son una gran fuente generadora de empleos.

Las PYMES representan un medio para impulsar el desarrollo económico y una distribución de la riqueza. Hoy en día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las Pymes por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local.

Durante la segunda guerra mundial la mayor parte de las empresas de Europa fueron destruidas; como debían recuperarse de una manera rápida, la solución a esta situación fue la creación de PYMES, Braidot y Soto (1999).

El potencial de crecimiento la Unión Europea radica en el apoyo y fomento que se otorga a las PYMES, ya que se les considera un importante factor en la creación de empleos y base primordial de su economía, obteniendo con esto un alto crecimiento económico y bienestar de su población.

Asimismo en Estados Unidos para el fomento y creación de las PYMES se creó el sistema de empresas incubadoras, que sigue siendo utilizado hasta la fecha debido a los resultados favorables que se han presentado.

Las microempresas son un motor de crecimiento en la economía del país, ya que representan un 95% del total de las empresas, mientras que las pequeñas empresas, representan el 15% de fuentes de empleo que se generan en México; por otra parte, las medianas empresas so unidades económicas con la oportunidad de desarrollar competitividad y mejorar las habilidades empresariales. (Secretaria de economía, SE, 2013).

Según SE (2013) las pequeñas empresas son unidades de negocios dedicadas al comercio, que tienen entre 11 y 30 trabajadores o que generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos.

Son entidades independientes que tienen como objetivos la producción, trasformación y prestación de servicios para la satisfacción de necesidades de sus clientes.

En México, representan más del 3% del total de empresas, y casi el 15% del empleado del país, así mismo producen más del14% del Producto Interno Bruto (PIB), SE (2009).

La clasificación de las empresas micro, pequeña y mediana de acuerdo a su tamaño y sector al que pertenecen es el siguiente:

Tabla 1. Clasificación de las empresas en México

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Secretaria de economía (2013)

Los Censos Económicos 2009 muestran que en el Comercio operaron 1 858 550 unidades económicas durante 2008, el 17.6% más que en 2003; respecto al personal ocupado total se registraron 6 134 758 personas en 2008, siendo 22.8% más que en 2003.

Las unidades económicas de Comercio en el periodo 2003 a 2008 registraron un crecimiento de 17.6%, siendo los establecimientos micro (0 a 10 personas ocupadas) los que contribuyeron en términos absolutos con el mayor número, pues de los 277 963 establecimientos adicionales en ese periodo, 269 934 correspondieron a este tipo de unidades económicas. (INEGI, 2009).

De acuerdo al INGEI (2009), la pequeña empresa comercial en México representa en 2.1 porciento de unidades económicas, tiene un 10.6 por ciento de personal ocupado y tiene ingresos del 16.1 por ciento, comparado con la mediana empresa, que tiene el 0.6 por ciento de unidades economías, 9.9 porciento de personal ocupado y tienen un 21.7 por ciento de ingresos. Las empresas grandes tienen un 0.2 por ciento de unidades económicas en el país, tienen un 14.4 por ciento de personas ocupadas, con un ingreso del 40.7 por ciento. Por último, la microempresa tiene un 91.1 por ciento de unidades económicas, 65.1 por ciento de personas ocupadas y un ingreso del 21.6 por ciento.

En el 2008 la actividad comercial se llevó a cabo en 1 858 550 establecimientos, donde laboraron 6 134 758 personas, las cuales percibieron remuneraciones por 154 970 millones de pesos.

En el estado de Sonora existen 100,792 Pymes, de estas 95 son empresas comerciales al por menor y 79 al por mayor y están establecidas en Cd. Obregón, INEGI (2013). La mayoría de las empresas establecidas en el estado son micro y pequeñas, abarcando la mayoría de la participación del mercado

Como apoyo para las pequeñas y medianas empresas, existen incubadoras de empresas, que ayuda a los empresarios a formar y establecer sus unidades de negocios. En 2011, en Sonora existían 19 de estas incubadoras para el fomento y creación de nuevas empresas.

En Cd. Obregón existe un fondo PYME para el apoyo a las empresas. La estimación del monto otorgado a las empresas de Cd. Obregón es de $39,783,293 pesos (Subsidios Pymes, 2010).

1.2. Planteamiento del problema

Una vez que las empresas están establecidas y han logrado consolidarse en su entorno, es muy común que éstas comiencen una etapa de satisfacción, en la que puede suceder que no se adviertan posibilidades de mejoras o diversificación; o no se identifiquen algunos síntomas de estancamiento y problemas para el crecimiento de las empresas.

En la actualidad, existen investigaciones relacionadas al desempeño de las empresas, tales como de desempeño de las compañías de economía social, donde se identifican las variables de desempeño que evidencian un comportamiento dispar a un nivel significativo. (March y Yagüe, 2009).

Por otra parte Nwachukwu (2010), revela la relación entre el desempeño de la pequeña empresa y sus determinantes, donde se encontró una relación significativa entre las variables ROA (rentabilidad de activos), ROS (rendimiento de las ventas y el retorno de la inversión) no tienen un efecto impactante en el desempeño de las empresas.

Por último, Hernández, Jacobo, Ochoa y Leyva (2012) muestran en un estudio realizado en la Ciudad de Obregón, Sonora el nivel de desempeño de establecimientos de alimentos y bebidas de la localidad, donde se obtiene como resultado que las empresas de franquicias tienen más ingresos y realizan más acciones relacionadas al cuidado de la salud de sus empleados.

Existen estos y más estudios relacionados al desempeño de las pequeñas empresas y sus variables, sin embargo, no existe estudio alguno que describa el desempeño de la pequeña empresa comercial en Ciudad Obregón, Sonora. Considerando lo anterior se plantea el siguiente cuestionamiento:

¿Cuál es el desempeño de las pequeñas empresas comerciales en Ciudad Obregón, Sonora?

1.3. Justificación

En análisis del desempeño en una empresa es de vital importancia, ya que permite a los empresarios a evaluar la forma en que sus empleados se están desenvolviendo y si se están cumpliendo los objetivos establecidos.

La realización de este estudio permitirá brindar una retroalimentación a las empresas para informar acerca de cómo se están desarrollando sus empleados; también permitirá saber si las acciones y decisiones que están tomando están encaminadas al cumplimiento de los objetivos de las empresas.

1.4. Objetivos

Analizar el desempeño que tienen las pequeñas empresas comerciales de Ciudad Obregón, para ampliar la base de información mediante la recolección de datos en este tipo de organizaciones.

1.5 Delimitaciones

Este estudio abarcará exclusivamente a la pequeña empresa comercial al mayoreo de Ciudad Obregón, Sonora; no empresas industriales, de servicio, ni empresas grandes, medianas y microempresas.

Es importante mencionar que las empresas pequeñas comerciales al por mayor son aquellas que se dedican a la compra y venta de productos diversos, y que operan de acuerdo al volumen de sus operaciones, es decir, que los productos que venden son en grandes cantidades.

CAPÍTULO II

MARCO DE TEÓRICO

En este capítulo se da la fundamentación teórica del tema de este estudio, que es el desempeño de la pequeña empresa comercial. Se incluyen los temas de desempeño, organización, conceptos generales de las Pymes, y el análisis de estudios relacionados al desempeño de las Pymes.

2.1 Pymes

En este apartado de habla acerca de conceptos generales de las pequeñas y medianas empresas, problemáticas y tendencias. Se analizan varios autores para una comparación de conceptos.

2.1.1 Conceptos

Antes de definir que es una Pyme, se definirá primeramente que es una empresa. De Urbano y Toledano (2009), define empresa como una entidad que, independientemente de su forma jurídica, se encuentra integrada por recursos humanos, técnicos y materiales, coordinados por una o varias personas que asumen la responsabilidad de adoptar las decisiones de oportunas, con el objetivo de obtener utilidades o prestar servicios a la comunidad.

Para Cleri (2007), una empresa es un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir con un propósito en común. Son individuos que unen sus esfuerzos para alcanzar un beneficio económico.

Gil y Giner (2007) definen a la empresa como la suma de diferentes componentes, que son: objeto en común, conjunto de personas y medios, un esfuerzo combinado y un sistema de dependencias y relaciones que aseguren la coordinación. En base a estos componentes, define empresa como un conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un estado de dependencias entre los diferentes elementos que la componen.

Con base a estos tres conceptos, definiremos empresa como al conjuntos de personas, recursos técnicos y medios que tienen la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente, y al mismo tiempo generar utilidades.

Con base en estos tres conceptos y la clasificación de las empresas, se puede definir Pyme como aquella empresa que ocupa menos de 100 empleados y generan un ingreso de hasta un 25 por ciento anual al país.

La pequeña empresa es aquella que tiene de 11 a 30 empleados y genera ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos.

Las pymes tienen una importancia relevante en la vida diaria de todos, a que además de satisfacer muchas de nuestras necesidades básicas, contribuyen en gran parte al sector económico de México y muchos países.

Las empresas pequeñas contribuyen mucho más a la economía y a la sociedad de lo que podría calcularse solo en base a las utilidades y pérdidas que generan. Las Pymes tienden a ser más innovadoras que las empresas grandes, y también son más aptas para responder a las exigencias cambiantes de los consumidores.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los

últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

En resumen, podemos decir que las Pymes contribuyen en mayor grado que las grandes organizaciones al desarrollo económico y social, así como a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Las pequeñas empresas son la base de las empresas más grandes.

2.1.2 Problemática de las PYMES

A pesar de la importancia y el peso que tienen las pequeñas y medianas empresas en México, también presentan problemáticas que dificultan el crecimiento y desarrollo de éstas. Su fragilidad se demuestra en las miles de Pymes que desaparecen cada año por no responder ni superar las situaciones de cambio que se van presentando día con día.

Para Soto y Simon (2004), los principales problemas que han marcado a un gran número de pequeñas y medianas empresas por ser los principales motivos de sus preocupaciones son:

- Dirección con visión a corto plazo: se caracteriza por su rigidez y su planificación insuficiente. Es fruto de improvisaciones atolondradas son ningún tipo de planificación previa y desafortunadamente, es el estilo que caracteriza la dirección de las Pymes. En concreto, se actúa de forma reactiva.
- Falta de atención a la calidad. Este problema se refiere al error de fijar como meta primordial el simple hecho de producir y vender sin prestar la debida atención a la calidad de los productos y servicios, ni a la gestión óptima de los recursos.
- Tecnología de producción inadecuada. Esta problemática tiene que ver con la deficiente incorporación de tecnología a los sistemas de producción. Es uno de los problemas más serios a los que se enfrentan las Pymes, ya que

no reinvierten lo suficiente en el mejoramiento de instalaciones, ni aplican oportunamente los avances tecnológicos.

- Información de gestión insuficiente. Siendo una sociedad que vive en constante estado de cambio, es importante que la información sea rápida, veraz y oportuna. Las Pymes se manejan por otros medios, que entorpecen y vuelve imprecisa la información que necesaria.
- Productividad insuficiente. El concepto de eficiencia más eficacia no se da con frecuencia en este tipo de empresas, debido a la falta de motivación y compromiso de los trabajadores.
- Estructuras organizativas inadecuadas. No se realiza una revisión de las estructuras con frecuencia y se encuentran totalmente desajustadas como consecuencia del cambio.
- Escasos medios de financiamiento. Los medios de financiamiento son inadecuados, escasos y caros. Las dificultades financieras han sido un mal constante para las pequeñas y medianas empresas, que se ven profundamente afectadas por las continuas crisis económicas de los diferentes mercados financieros. Esta situación se traduce en dificultades para obtener créditos y, sobre todo, en el pago de intereses muy altos.
- Recursos humanos poco calificados. Para muchos empresarios, el concepto de capacitación y desarrollo sigue siendo considerado como un gasto superfluo e inútil. Es difícil comprender que la optimización de la mano de obra es una inversión a corto plazo, que permite calificar y motivar a sus empleados.
- Poca atención a los mercados internacionales. Aún existen empresarios que no comprenden la idea de que es imposible concebir una empresa sin la consideración del proceso de internacionalización.
- Estructuras financieras inadecuadas. La simplicidad de las organizaciones hacen que difícilmente puedan diseñar e implementar estructuras financieras propias y adecuadas para los momentos que se viven.

Listerri y Angelelli (2002) menciona que las Pymes se ven afectadas por factores que limitan su competitividad y los clasifica en cuatro categorías:

- Marco regulatorio e institucional: incluyen aspectos tales como la falta de regulación de la competencia, la inseguridad jurídica en el tráfico mercantil (transacciones aseguradas), la falta de imparcialidad y la ineficiencia del sistema judicial, la poca transparencia y simplificación del régimen fiscal, la inadecuación de los mercados de factores, la falta de protección de la propiedad (incluida la propiedad intelectual), leyes de quiebra, las barreras burocráticas y los desincentivos a la actividad de negocios y la baja calidad de los sistemas de apoyo al desarrollo de las empresas (poco alcance, superposición, reducido impacto, etc.).
- Acceso a y funcionamiento de los mercados de factores: esta categoría se divide a su vez en: a) Financiamiento: la escasa disponibilidad de instrumentos financieros adecuados a las necesidades de las Pyme lleva a que las empresas dependan demasiado de sus propios recursos y del financiamiento de los proveedores, tanto para el funcionamiento corriente del negocio como para los proyectos de expansión o reconversión; b) Mano de obra calificada: la experiencia internacional sugiere que existe una relación positiva entre el incremento de la presión competitiva y las exigencias a los recursos humanos involucrados en el proceso de trabajo, tales como la autonomía de trabajo y la cooperación con la gerencia y los colegas, responsabilidad, flexibilidad y comunicación; c) Tecnología: el acceso a tecnologías actualizadas es otro de los factores críticos para que las pequeñas empresas mejoren sus procesos de producción y gestión y sean competitivas. Sin embargo, los problemas de disponibilidad de información pueden dificultar el acceso a la tecnología. Esta situación se acentúa por la resistencia de los empresarios más pequeños a contratar a un especialista para tratar esos aspectos; d) Servicios de desarrollo empresarial. Los mercados de servicios especializados son indispensables para que las Pyme puedan complementar sus capacidades internas y ser competitivas. Sin embargo, en la generalidad de los casos, las empresas

consultoras y de capacitación no cuentan con productos que sean eficaces en función de los costos y adecuados a la escala de las Pyme. Asimismo, por el lado de las pequeñas empresas, la falta de información y de experiencia, y en consecuencia la dificultad para establecer relaciones de costo/beneficio, sumado a la escasez de tiempo de los empresarios, dan como resultado una escasa demanda de estos servicios.

- Acceso a y funcionamiento de los mercados de bienes y servicios finales: la ineficiencia de los canales de distribución y los problemas de concentración dificultan la competencia de las Pyme en los mercados locales.
- Empresarialidad, gestión y cooperación empresarial. a) Empresarialidad: el papel de los empresarios es fundamental en las economías de mercado. Estos agentes son los que movilizan los factores productivos para satisfacer las necesidades de la población y generar riqueza. Asimismo, la creación de empresas facilita el cambio tecnológico y la renovación del tejido productivo. El flujo de entrada de firmas en nuevos sectores de la economía y de salida desde las industrias declinantes genera mejoras en la productividad y facilita la modernización de la estructura empresarial; b) Cooperación entre empresas. La propensión a actuar en forma individual y aislada que caracteriza a la mayor parte de los propietarios de Pyme dificulta el desarrollo de sistemas de producción más complejos, basados en la acción colectiva y la especialización de distintas empresas. El aislamiento de la mayor parte de las pequeñas empresas, producto entre otras cosas de los bajos índices de confianza, es una fuerte restricción para el desarrollo de cadenas productivas industriales con capacidad para competir en los mercados globales. Esta dificultad para cooperar también impide el desarrollo de sistemas locales de producción.

Por último, Lambing (1998) menciona que algunos de los problemas a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas es la desigualdad de oportunidades, que se clasifican en cinco barreras, que son:

- Discriminación: en las culturas existe una fuerte tendencia a separar las razas y no mezclarlas, esto provoca que se dificulten los negocios entre ellas y que no exista un intercambio entre las mismas.
- El éxodo de los suburbios. Existen viejos negocios ubicados en el centro de las ciudades que se han afectado por la irrupción de los residentes ricos a los suburbios. Estos negocios tienden a ser pequeños y poco rentables; como resultado, los negocios grandes abarcan la mayor parte del mercado.
- Cambios en la política pública. El gobierno continuamente desarrolla programas con el fin de ayudar a las pequeñas empresas, pero con frecuencia los cambios políticos interrumpen estos programas y no dejan que se concreten satisfactoriamente.
- Problemas de negocios familiares. Es común que en este tipo de organizaciones los problemas familiares se trasladen a la empresa y ésta no pueda operar de manera adecuada.
- La incorporación de los hijos. A menudo los negocios no sobreviven, pues los hijos no desean continuar con el negocio familiar porque este tipo de empresas requiere un alto grado de compromiso y laborar muchas horas; también influye la diferencia de intereses en comparación con sus padres.

Como se puede observar, cada autor tiene un enfoque diferente en relación a la problemática que presentan las Pymes. Sin embargo, existen ciertos factores en los que coinciden, tales como problemas relacionadas a la política pública y el gobierno, haciendo referencia a la creación de leyes e impuestos que impiden a las Pymes su desarrollo. Otro factor en el que coinciden los autores, es el desarrollo de la tecnología. Este hace referencia a que las pequeñas empresas tienen dificultades para adaptarse a los cambios tecnológicos que surgen en el entorno.

2.1.3 Tendencias

Ante una situación donde se presentan problemas para el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, es indispensable que éstas cambien su rumbo.

Soto y Simon (2004) mencionan que las tendencias en la economía mundial a las que tendrán que enfrentarse las Pymes son diez:

- Cambio. La constante fundamental en todos los aspectos es el cambio la tecnología en general, y la tecnología de la información, así como la evolución de las necesidades y los gustos de los consumidores influyen decisivamente en el entorno en el que se tienen que desenvolver las empresas. Los cambios son cada vez más frecuentas, más rápidos, más numerosos y se producen en todos los órdenes, tanto el político, económico, fiscal, y social.
- Mercados sin frontera. Como consecuencia del desarrollo de las tecnologías, de la evolución de las necesidades, así como del convencimiento internacional sobre los efectos perjudiciales del proteccionismo, la tendencia apunta hacia la globalización de los mercados, con la desaparición casi en su totalidad o al menos la reducción sustancial de las barreras arancelarias y de otras medidas de proteccionismo.
- Hacia la próxima frontera. Mejorar el ambiente empresarial es una tarea ardua que requiere la atención plena de dirigentes, la administración pública y representantes del sector privado.
- Las personas. El papel protagonista que adquiere el personal de la empresa que asume un rol destacadísimo en el nuevo proceso. Se hace énfasis en la esperanza de recuperar el concepto de desarrollo humano para las pymes. Si la persona es importante, también son las instituciones y la cultura a la cual pertenece. Estas tres dimensiones, lo humano, los institucional y lo cultural, se integran alrededor de trabajo éste hace parte

de la función de producción tradicional en las pequeñas y medianas empresa.

- La orientación de la empresa al cliente. Con la orientación de la empresa hacia la prestación de la máxima calidad desde la perspectiva del cliente, se conseguirán la especialización y la identificación de nichos de mercado que surgen como consecuencia de la evolución de los clientes.
- Creatividad. La creatividad y su aplicación práctica, la innovación, constituyen un elementos esencial de la gestión de las empresas del futuro. No se trata de solo fomentar un cierto tipo de innovación tecnológica, sino de considerar la búsqueda de la innovación como un proceso continuo que forma parte de la estrategia global de la empresa.
- Privatización. El mal manejo por parte del gobierno de las empresas, tiene como resultado una marcada tendencia hacia una mayor privatización de la economía, como la consiguiente creación de nuevas oportunidades para los empresarios, pero también con el reto que implica adaptarse a las nuevas reglas del juego.
- Alianzas. Como consecuencia de la internacionalización de la economía, se están produciendo numerosas fusiones, adquisiciones, y sobre todo, alianzas estratégicas que permiten incrementar las ventajas de cada uno de los aliados al producirse sinergias de importancia y nuevos enfoques en el modo de atacar a los diferentes mercados.
- Preocupación por el medio ambiente. El entorno social será cada vez más exigente en relación a la gestión del medio ambiente, se concretarán nuevas regulaciones para conseguir una convivencia más armónica con el medio ambiente.
- Especialización. Una de las mejores ventajas competitivas que se dan en este periodo de caes la flexibilidad, agilidad y mayor comunicación que pueden gozar las pequeñas y medianas empresas que las sitúan en las condiciones óptimas para afrontar la competencia existente de un mercado en constante cambio.

- Empresa familiar. Se tiene previsto que la empresa familiar se refuerza y sale como respuesta muy sólida para enfrentar los nuevos desafíos de cambio e internacionalización.

Para Speranza (2012), las tendencias de las empresas en el futuro serán: a) Tema de las aplicaciones, haciendo referencia a la tecnología de celulares y computadoras; b) Tercera edad, esta tendencia se refiere a servicios para personas de la tercera edad, tales como servicios de alimento, salud, seguridad, etc.; c) Tema verde, refiriéndose a la cuestión del cuidado del medio ambiente; d) tema de comida saludable, esto es el cuidado de la salud a través de una buena alimentación; e) Servicio a domicilio, no solamente se trata del ofrecimiento de productos, sino que también será la entrega de estos hasta el lugar donde se necesiten, y; f) Bien hecho en México, la elaboración de productos mexicanos, que sean de calidad y puedan competir con los productos del extranjero.

Como resumen, estas son las directrices que las pequeñas y medianas empresas tomaran para el desarrollo de sus operaciones, tomando en cuenta las características del entorno en el que se encuentren. Si bien existen problemáticas que dificultan el impulso de las Pymes, también existen variaciones y oportunidades en el mercado que pueden ser aprovechadas para el crecimiento de estas en el país.

2.2 Desempeño organizacional

En este apartado se incluyen conceptos generales de desempeño, organización y desempeño organizacional para una mejor comprensión del tema de este estudio. Se analizan diversos autores para una mejor comprensión de los temas.

2.2.1 Concepto de desempeño

Para Jiménez (2011), el termino desempeño lo utiliza para representar una visión global de los resultados de trabajo realizado tanto desde una perspectiva cualitativa, como cuantitativa. Esto lo representa de la siguiente manera:

DESEMPEÑO = RESULTADOS (eficacia) + COMPETENCIA (eficiencia)

Define el desempeño como el proceso de mejora continua de los empleados que facilita la ejecución de la estrategia del negocio. La gestión del desempeño de una visión positiva de las personas, ayuda a reforzar conductas e incorporar variables en las conductas no deseadas. De igual forma, sirve para identificar problemas en el sistema de información de recursos humanos.

Otros autores asocian el desempeño no solamente a las personas, sino al rendimiento y resultados de las organizaciones, tecnologías y sistemas también.

Bernárdez (2009) considera que una persona "competente" no implica que modifique su comportamiento, aplicando dicha competencia en el contexto real de la organización. El cambio en el comportamiento no necesariamente implica una mejora en el desempeño individual u organizacional.

Brethower (1998), citado por Bernárdez (2009), dice que "Performance es la relación entre el valor de un resultado o producto y el coste de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo".

Arriagada (2002) considera que el desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización y al alineamiento de la gestión con las metas y objetivos de la empresa. Por lo tanto, define al desempeño como una magnitud de los logros de una organización.

Como se puede observar, estos tres autores tienen conceptos parecidos relacionados al desempeño, y coinciden en una variable: resultados, logros o metas alcanzadas. A partir de esto, consideraremos desempeño como los resultados obtenidos dentro de la organización, considerando la eficiencia y eficacia en el alcance de las metas.

2.2.2 Concepto de organización

Una vez que se tiene definido que es desempeño, es necesario que se defina qué es una organización. Ballart (1993) define organización como una unidad social con objetivos específicos.

Mientras tanto, Daft (2007) establece que las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas con el entorno.

Por últimos, Almenara, Romeo y Roca (2005) definen a la organización como formaciones sociales, complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con limites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines.

Tomando en cuenta estas tres definiciones, nosotros tomaremos como organización a una entidad social conformada por individuos, que tienen un objetivo en común y que están coordinados para el logro de estos. El elemento clave una organización no es un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos, sino las personas que componen a la empresa y sus relaciones interpersonales. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas establecidas.

2.2.3 Concepto de desempeño organizacional

Teniendo definido desempeño y organización, procederemos a establecer el concepto de desempeño organizacional, y al igual que con las definiciones anteriores, tomaremos en cuenta a distintos autores para la definición de este.

Comenzaremos con Bernardez (2007), que dice que el desempeño organizacional es la resultante don solo de la performance de las nueve áreas vitales de la empresa, sino de la forma en que se interrelacionan. Estas nueve áreas son:

Contexto competitivo (sociedad, mercado, industria o ramo), marketing, y modelo de negocios, tecnología e innovación, calidad de servicio, finanzas, producción, sistemas de información, competencias centrales y recursos humanos.

Para Stoner, Greeman y Gilbert (1996), el desempeño organizacional es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanzan los objetivos acertados.

Para Carton (2006), el concepto de desempeño organizacional se basa en la idea de que una organización es la asociación voluntaria de los bienes de producción, incluidos los recursos humanos, físicos y de capital, con fines de lograr un propósito común. La prestación de los activos sólo les compromete a la organización, siempre y cuando esté satisfecho con el valor que reciben a cambio, en relación con los usos alternativos de los activos. Como consecuencia de ello, la esencia de rendimiento es la creación de valor. En tanto que el valor creado por el uso de los activos aportados es igual o mayor que el valor de esperar por los que contribuyen los activos, los activos continuarán siendo puestos a disposición de la organización y la organización va a seguir existiendo. Por lo tanto, el valor, la creación, según la definición de proveedor de recursos, es el criterio esencial para el rendimiento general de cualquier organización. La forma en que se crea valor es la esencia de la mayoría de la investigación empírica en la gestión. A la inversa, la forma en que el valor que se mide es la esencia de esta investigación.

Hay que tomar en cuenta que, hablando de desempeño, no solo se habla del desempeño de las personas que conforman una empresa, sino de toda la organización como un todo. Dentro de este concepto, se toman en cuenta diferentes variables, tales como la eficacia, eficiencia, comportamiento, entre otros.

Eficiencia y eficacia no significan la misma cosa, pero son complementarias. La eficiencia es la expresión que mide la capacidad o cualidad de un sistema para el logro de un objetivo determinando, minimizando el empleo de recursos. Significa hacer bien las cosas. Mientras que la eficacia es la capacidad de satisfacer

deseos y necesidades de la sociedad. Es la capacidad de una empresa para maximizar ganancias por cualquier medio. La diferencia entre una y otra radica en que la eficiencia es realizar las cosas como corresponde, “hacer las cosas correctas, mientras que la eficacia implica que si se tiene que lograr un objetivo, se tiene que hacer lo necesario para el cumplimiento de ese objetivo; está enfocado hacia los resultados y no en los medios, tal y como lo hace la eficiencia.

Comparando los conceptos de cada autor, podemos darnos cuenta que cada uno tiene diferentes perspectivas de lo que es el desempeño organizacional. Bernardez (2007) toma en cuenta nueve áreas de la empresa, y establece que el desempeño es la forma en que estas se interrelación entre sí, mientras que Stoner et al (1996) hace énfasis en le eficiencia y en la eficacia y por último, está Carton (2006), que hace referencia a la creación del valor.

Para establecer un concepto de desempeño organizacional, tomaremos en cuenta las tres variables de estos autores. Entonces, definiendo desempeño organizacional es la el resultado de los objetivos de la organización, tomando en cuenta no solo el desempeño individual de las personas, sino de la organización como un todo, incluyendo las áreas de la empresa y el rendimiento de la creación de valor.

2.3 Medición del desempeño

En este apartado se analizan las herramientas utilizadas para la medición del desempeño de acuerdo a diversos autores. También se habla un poco acerca de los enfoques cuantitativos y cualitativos de la medición del desempeño.

2.3.1 Herramientas para la medición del desempeño

Existen diversas formas de evaluar el desempeño organizacional en las organizaciones. Esto depende de cada empresa, sus recursos y decisiones en la forma en que deberán hacerlo.

Summers (2006) establece algunas herramientas para la medición del desempeño. La primera es un formulario de evaluación a empleados que contiene: a) motivación, b) capacitación, c) comunicación, d) sistemas de trabajo, e) entorno laboral y f) bienestar de los empleados.

Todos los años se pide a cada empleado que se complete dicho formulario. Éstos se utilizan para calificar constructivamente su propio trabajo e identificar mejoras que deberán realizarse. Luego de llenar el formulario, los empleados revisan el contenido con sus encargados o jefes, en una junta especial para la revisión del desempeño. El formulario se modifica cada año, en base en la información que los directivos desean obtener para mantener el desempeño de la empresa satisfactoriamente.

Una segunda herramienta que menciona Summers (2006) es un cuestionario de Auditoria de Calidad. Con base en este cuestionario se obtienen comentarios del cliente acerca de los trabajos terminados. El cuestionario permite que los clientes califiquen el desempeño de la empresa utilizando una escala que va de 1 = Completamente en desacuerdo, a 5 = Absolutamente de acuerdo. El formato toma en cuenta y respalda la declaración de misión de la empresa.

Para Daft (2007) una de las metodologías para la medición del desempeño empresarial es el Balance Scorecard que un sistema de gestión y medición desarrollado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard; el cual permite a las organizaciones medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio. Además, el Balance Scorecard monitorea la situación de un proceso con el objetivo de tomar medidas correctivas, ayudando a definir indicadores para medir el cumplimiento de objetivos.

La implementación de esta herramienta incluye cuatro procesos: convertir la visión corporativa en metas en funcionamiento; comunicar la visión y vincularla con el desempeño individual; planeación de negocios; y retroalimentación, aprendizaje y ajuste de la estrategia.

El Balance Scorecard opera, tradicionalmente, a través de cuatro perspectivas de la organización, y aunque usarlas todas no es una regla; mediante ellas se construye un modelo completo de negocios. Kaplan y Norton establecieron este conjunto de perspectivas por las cuales puede ser evaluada la actividad de una compañía:

a) Perspectiva financiera. Analizar el desempeño de los indicadores financieros es el aspecto más utilizado, ya que éstos son el reflejo de lo que ocurre con las inversiones y el valor económico; de hecho, todas las estrategias culminan en una meta financiera.
b) Perspectiva del cliente. Este aspecto consiste en identificar el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. Esta perspectiva es un reflejo del mercado en el cual se compite. A través de ésta se obtiene información para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, además, obtener cuota de mercado, rentabilidad, entre otros.
c) Perspectiva de procesos internos. Con el fin de alcanzar los objetivos financieros y de los clientes, es necesario realizar con excelencia ciertos procesos internos de la empresa. Estos procesos en los que se debe ser excelente, son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de forma correcta, de manera que influyan a conseguir los objetivos financieros y de clientes.
d) Perspectiva de aprendizaje e innovación. Este aspecto permite identificar la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Incluye la formación y crecimiento en cuanto a capital humano, sistemas y clima organizacional. Además, implica buscar las formas por medio de las cuales la organización puede mantener su habilidad para cambiar y mejorar.

Es importante señalar que cada organización debe adecuar estas perspectivas de acuerdo con sus propias estrategias. Además, es necesario dejar en claro que lo esencial no es el número de aspectos que se analicen, sino la forma en que se vinculen y creen relaciones entre los resultados alcanzados. Y es que toda acción que se realice sobre una variable o indicador estratégico, tendrá un impacto

directo sobre otro indicador de la organización, de allí la importancia de conocer las relaciones causa-efecto entre los mismos.

Bernardez (2007) 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:

Herramienta de medición de desempeño: Contexto

Fuente: Bernanrdez (2007)

Factor	Componente	Situación/ nivel y tendencia actual	Situación/ nivel y tendencia deseada	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
A. Contexto	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.						

Nota: este cuadro sirve para brindar una visión general de cómo se encuentra la empresa posicionada en el mercado.

Tabla 3:

Herramienta de medición de desempeño: mercado y modelo de negocio

Fuente: Bernanrdez (2007)

Factor	Componente	Situación/ nivel y tendencia actual	Situación/ nivel y tendencia deseada	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
B. Mercado y modelo de negocio	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.						

Nota: este cuadro ayuda a conocer como se encuentra la empresa en el mercado donde compite, le permite ver su posición en los precios y su valor diferencial y evaluarse a sí misma su participación en el mercado.

Tabla 4:

Herramienta de medición de desempeño: Tecnología e innovación

Bernardez (2007)

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

Nota: este cuadro ayuda para conocer la capacidad tecnológica e innovación con la cuenta la empresa, los niveles de innovación y creatividad que tienen.

Tabla 5:

Herramienta de medición de desempeño: Servicio al cliente

Bernardez (2007)

Factor	Componente	Situación/ nivel y tendencia actual	Situación/ nivel y tendencia deseada	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
D. Servicio al cliente	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.						

Nota: 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.

Tabla 6:

Herramienta de medición de desempeño: Finanzas

Bernardez (2007)

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

Nota: 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:

Herramienta de medición de desempeño: Producción

Bernardez (2007)

Factor	Componente	Situación/ nivel y tendencia actual	Situación/ nivel y tendencia deseada	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
F. Producción	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.						

Nota: este cuadro da un 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:

Herramienta de medición de desempeño: Sistemas de información

Bernardez (2007)

Factor	Componente	Situación/ nivel y tendencia actual	Situación/ nivel y tendencia deseada	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
G. Sistemas de información	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.						

Nota: este cuadro sirve para conocer la capacidad de información que se maneja en la empresa.

Tabla 9:

Herramienta de medición de desempeño: Sistemas de Recursos Humanos

Bernardez (2007)

Factor	Componente	Situación/ nivel y tendencia actual	Situación/ nivel y tendencia deseada	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
H. Recursos humanos	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.						

Nota: este cuadro sirve para conocer la capacidad de los recursos humanos y su desempeño en la empresa.

Tabla 10:

Herramienta de medición de desempeño: Competencias centrales

Bernardez (2007)

Factor	Componente	Situación/ nivel y tendencia actual	Situación/ nivel y tendencia deseada	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
I. Competencias centrales.	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.						

Como podemos observar, estas tres herramientas tienen perspectivas diferentes para la evaluación del desempeño organizacional. Mientras la primera herramienta propuesta por Summers consiste en una serie de preguntas que se realiza a los empleados y clientes, el Balanced Scorecard es una herramienta que es utilizada por las compañías, en su mayoría; para clarificar y actualizar presupuestos, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, y para realizar revisiones de desempeño de forma periódica con el fin de mejorar las estrategias.

La implementación del Balance Scorecard permite a las organizaciones comunicar sus metas, asignar recursos y distribuir tareas. Además, por ser una herramienta centralizadora de información, evita el problema de recopilar manualmente la información diseminada en distintas áreas de la organización.

Es importante añadir que aunque el Balance Scorecard proporciona una base para la gestión organizacional y puede conducir al éxito de las estratégicas organizacionales, no es suficiente en sí mismo, pues requiere de la implementación de distintas iniciativas para mejorar los procesos del negocio, conducir a la organización en la dirección correcta y mejorar su eficiencia.

Por último, las herramientas propuestas por Bernárdez son varias, y abarcan diferentes puntos de vista, 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.

2.3.2 Enfoque cuantitativo

Kozak (2004) dice que para considerar cualquier valor o medida cuantitativa, debe ser capaz de ser denotado en una forma numérica que cae dentro de una escala matemática uniforme. Ejemplos de medidas de rendimiento en términos cuantitativos son indicadores financieros, tales como los ingresos, los costos, la rentabilidad, el número de unidades de producción y consumo, y así sucesivamente. Estas medidas también son aceptadas como salidas. Argumenta que la mayoría de los investigadores prefieren utilizar la evaluación

comparativa medidas cualitativas y no cuantitativas debido a la facilidad de medición y la sencillez de la identificación de brechas. Sin embargo, estas medidas no dan ninguna idea del por el desempeño es bueno o pobre, sólo producen valores en números absolutos.

Robins y Decenzo (2002) establecen que el enfoque cuantitativo incluye estadísticas aplicadas, modelos de optimización, modelos de información y simulaciones de computadora.

Comparando conceptos, el enfoque cuantitativo de la medición del desempeño se refiere a tomar en cuenta variables numéricas, que arrojen datos financieros para saber el nivel de desempeño de las empresas. Estas variables puede ser el nivel de rentabilidad, número de piezas producidas, cantidad vendida, etc.

Este enfoque es el que se utiliza con mayor frecuencia, ya que la mayoría de los gerentes consideran más atractiva la idea de obtener información mesurable y cuantificable.

2.3.3 Enfoque cualitativo

Para Kozak (2004), las medidas cualitativas (entradas) indican el desempeño de una organización en relación con sus prácticas de operación basados en la evaluación perceptual mediante la asignación de un valor numérico a cada grado de percepción. Para cuantificar la mejora continua, es necesario para transformar los datos cualitativos en forma de cantidades números suaves. Medidas tales como la calidad y la satisfacción del cliente difieren de las medidas cuantitativas tales como la productividad y las finanzas. Este tipo de medidas son de uso frecuente por la realización de investigaciones con escalas tipo Likert y los valores porcentuales para obtener retroalimentación de los clientes o proveedores.

Las medidas cualitativas han comenzado a aparecer como el reconocimiento de las mediciones de calidad y orientadas al cliente, ya que la calidad se ha convertido en más importante que la cantidad de clientes y proveedores de servicios.

Como método de medición del desempeño, el cuadro de mando integral se presenta un análisis del rendimiento global de las organizaciones mediante el uso de las combinaciones de mirar y seguir adelante, a ser orientada hacia el mercado y ver sus niveles de rendimiento a través de perspectivas diferentes, a saber en el cliente, interno, la innovación y el aprendizaje, y las perspectivas financieras.

Para Guerra (2007) el método cualitativo para el análisis del desempeño varía desde descripciones narrativas hasta análisis cuantitativos de tales descripciones.

El método cualitativo no se enfoca en números, sino en variables que representan nivel de satisfacción, o variables enfocadas al cliente, empleado, ambiente, etc. Continuamente se utiliza también el concepto de calidad para saber el nivel de desempeño de las organizaciones y saber en qué posición se encuentran en comparación con su competencia.

Una herramienta con enfoque cualitativo muy conocida es el cuadro de mando integral. Este instrumento se divide, como ya se mencionó antes, en cuatro perspectivas que son: cliente, financiera, aprendizaje y procesos internos.

2.4 Estudios sobre desempeño y PYMES

En este último apartado de analizan diversos estudios realizados acerca de las pequeñas y medianas empresas, así como el desempeño de estas en su entorno.

2.4.1 Pymes y su problemática

Existen diferentes estudios que hablan acerca de los problemas a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas en el transcurso de los años. Zapata (2004) en su estudio realiza una reflexión integral sobre las dificultades de las Pymes a partir de las influencias internas y externas de las empresas y ubica nuevos ejes de análisis de la problemática empresarial de este sector, examina nueve casos de empresas en las que se tuvo oportunidad de adelantar un diagnóstico integral.

El análisis diagnostico tuvo como ejes fundamentales la orientación estratégica, la gestión del conocimiento, la gestión logística y de producción, gestión financiera, ambiental, mercadeo, exportaciones y de recurso humano. El estudio inicio en 2003 y la selección de empresas no tuvo ningún patrón.

Como resultado de la investigación, se obtuvo que el plan de orientación estratégica no cuenta con una planeación estratégica formal y continua en la gestión empresarial. Se concentran en la operación del día a día y solo toman en cuenta el corto plazo.

Otro factor decisivo que ocasiona el fracaso de las pequeñas y medianas empresas es la falta de planeación a largo plazo, ya que los empresarios no tienen la cultura de análisis del entorno y sus implicaciones para la organización.

Referente a la gestión del recurso humano, el estudio arrojó que el reclutamiento de personal se realiza primordialmente por recomendaciones del personal que ya se encuentra en la organización; la selección se basa en entrevistas personales; la contratación se hace utilizando asesoría externa; la inducción no se tiene planeada y la compensación no se basa en criterios ni en políticas salariales.

Otro factor preocupante del estudio, es que los empresarios de las Pymes mantienen una actitud pasiva en la cuestión de mercadeo, esto es, esperan a que los clientes hagan pedidos y tienen una ausencia de actitud proactiva en la búsqueda de nuevos mercados. En conclusión, el estudio arrojo que las Pymes tienen una problemática integral y que tiene orígenes en las influencias del entorno, como en las deficiencias de gestión interna.

2.4.2 Desempeño Mipymes

Un estudio realizado por Hernández et al (2012) analizó el desempeño organizacional de los establecimientos de alimentos y bebidas de Cd. Obregón, mediante la identificación de indicadores que reflejaron los resultados de éstas a nivel mega, macro y micro.

Se analizaron 48 establecimientos de este giro, y se les aplicó un cuestionario para recopilar información sobre el nivel de desempeño que tienen los restaurantes de Cd. Obregón. Una vez aplicados los cuestionarios, se analizaron los resultados obtenidos y fueron los siguientes:

Los restaurantes de comida regional fueron en los que se mencionaron 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. La capacitación brindada por parte de los restaurantes de comida regional es la más baja, ya que solo capacitan hasta el 20% de su personal; se encontró que el número de visitantes de estos establecimientos es el más bajo, por consiguiente, los restaurantes de comida regional obtienen los ingresos más bajos del giro restaurantero, el consumo por persona cae entre los $100 y $200 por visita. En esta investigación se descubrió que más de la mitad de los restaurantes de comida regional de Ciudad Obregón cuentan con un sistema de determinación de costos el cual tiene un promedio del 44%. Por último, los restaurantes mencionaron bastantes propuestas para mejorar su desempeño por parte de su propia empresa entre las cuales se indican: publicidad, remodelación, mayor capacitación a empleados. Los antros y bares mencionaron que una de las acciones que realizan para cuidar el medio ambiente es reciclar la basura, asimismo indicaron que realizan diversas actividades para cuidar la salud de sus empleados como lo son promover el deporte y revisar periódicamente la salud de los empleados. En estos establecimientos se encontró el mayor número de personas a las que se le brinda capacitación en áreas como preparación de bebidas y servicio al cliente.

Los indicadores macro representan la parte monetaria de las empresas, los establecimientos que mayor ingreso obtuvieron fueron las franquicias, gracias a que reciben el mayor número de clientes, los restaurantes de comida regional son los que tienen ingresos más bajos. En cuanto al nivel de desempeño micro referente al número de visitantes por mes que ha tenido la empresa y el promedio de consumo en cada visita, se obtuvo que quienes presentan un mayor número de visitas son las franquicias y en segundo término los antros y bares. Cabe mencionar que estos últimos solo abren tres días a la semana regularmente, los restaurantes de comida regional obtuvieron el menor número

de visitas. El consumo más alto por persona se encontró en los antros y bares y el más bajo en las franquicias, también se detectó que la totalidad de las franquicias cuentan con un sistema para la determinación del costo y que es el más bajo de los establecimientos investigados, mientras que el costo más alto lo tienen los antros y bares.

Otro estudio realizado por González y Díaz (2010) habla acerca del desempeño regional de las Pymes en el sector manufacturero, donde se analiza el comportamiento que ha tenido la especialización de estas.

Como resultado se obtuvieron que Aunque a escala nacional, más de la mitad del empleo manufacturero se ubique en la Gran Empresa, la participación que tienen las Mipymes en la generación de empleo manufacturero en las entidades federativas y las regiones no es homogéneo.

En Aguascalientes, por ejemplo, la Gran Empresa manufacturera tiene una aportación relevante en el empleo, lo que contrasta con Michoacán y Colima, donde las Mipymes generan buena parte del empleo manufacturero.

De los tres índices que se utilizan, el de competitividad tiene un efecto positivo con el crecimiento del empleo manufacturero nacional por la Mipymes. En Aguascalientes, el índice de diversificación de competitividad tiene un peso relevante en los establecimientos de la Mipymes, lo que pudiera indicar que el aumento en el número de las unidades económicas manufactureras Mipymes en la entidad genera un crecimiento del empleo del sector manufacturero.

Debido a la limitación de la información, misma que se restringe a un periodo corto (1999 y 2003) y a que la distribución territorial de los establecimientos y personal empleado por tamaño de empresa en las regiones se realiza por sector agregado, el estudio sólo presenta un acercamiento del desenvolvimiento en el sector manufacturero por tamaño de establecimiento, principalmente de la Mipymes, sin embargo, es necesario considerar a mayor detalle las ramas que agrupan al sector manufacturero por entidad federativa o ciudad, con el objetivo de analizar la influencia de las economías de aglomeración en el empleo de las ramas productivas vinculadas a las Mipymes.

CAPÍTULO III

MÉTODO

En este apartado se describe la metodología utilizada para la realización del estudio. Los apartados contenidos son: sujetos, que son aquellos en quienes se centran el estudio; material, que son los instrumentos para la recopilación de información; por último procedimiento, que son los pasos que se siguieron para la obtención del resultado final.

3.1 Sujetos

Para la realización de estudio se consideraron las pequeñas empresas comerciales al por mayor que se encuentran localizadas en Cd. Obregón, Sonora. La pequeña empresa comercial es aquella que opera con un mínimo de 11 y un máximo de 30 empleados. Y su rango de ventas anuales oscila entre 4.01 hasta los 100 millones de pesos.

Para efectos de este estudio se tomó una muestra de 30 empresas de un total de 79, las cuales se eligieron a través del método no probabilístico, ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las condiciones que nos permitieron realizar el estudio, como son la distribución geográfica de las empresas y la accesibilidad por parte de los sujetos a brindarnos la información requerida.

Dentro del sujeto estudiado, se encuentran las personas que cuentan con un mayor nivel jerárquico dentro de la organización (gerentes y jefes), y que se mostraron disponibles en el momento para la aplicación de los instrumentos de investigación.

Para la determinación del sujeto se tomó en cuenta el planteamiento del problema y el objetivo de la investigación. Para una idea más clara, se muestra la siguiente tabla:

Tabla 11: Planteamiento del problema

Pregunta de investigación	Unidad de análisis
¿Cuál es el desempeño de las pequeñas empresas en Ciudad Obregón, Sonora?	Pequeña empresa comercial al por mayor ubicadas en Cd. Obregón Sonora.

Fuente: adaptación de Hernández, Fernández y Baptista (1991).

Hernández, et. al (1991) menciona que para estudios cuantitativos, según el tipo de estudios transaccional descriptivo o correlacional, se toma un mínimo de muestra de 30 casos, ya sea por grupo o segmento del universo. Para estudios cualitativos, y según el tipo de estudios teoría fundamentada, entrevistas y observaciones, se toma un tamaño de muestra sugerido de 30 a 50 casos. Por su parte Isaac y Michel (1981) y Steiner (1982) señalan un límite de 30 para muestras pequeñas, ya que se considera un número mínimo aceptable.

Por lo anterior, y en base a criterio del investigador, la muestra elegida queda en 30 empresas.

3.2 Materiales

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron dos instrumentos: un cuestionario (apéndice 1) y una entrevista (apéndice 2).

El cuestionario está dividido en tres partes: la primera es de datos generales de la empresa, donde se pregunta el nombre de la organización, el giro, teléfono,

nombre de la persona que responde, puesto, antigüedad en la empresa. el número de empleados y el número de años que la empresa ha estado operando. La segunda parte pregunta de manera general el desempeño de la empresa en comparación con la competencia, basándose en una escala de 0 a 100%. La última parte consta de 11 preguntas de opción múltiple, donde se realizan preguntas referentes al desempeño, identidad y estrategias de la empresa.

El segundo instrumento utilizado para obtener información fue una entrevista que se realizó a los gerentes o personas de mayor nivel jerárquico de la empresa. La entrevista consta de 10 preguntas. En las primeras siete preguntas se cuestiona del panorama general de la empresa, indicadores que utilizan para medir el desempeño, problemática que se ha presentado entre otras. Las últimas tres preguntas de la entrevistas están relacionadas al cuestionario que se aplicó previamente.

Cabe mencionar que el instrumento que se utilizó fue utilizado y validado en por expertos para la realización de un estudio previo que se llevó a cabo en otra universidad por Vezina (2010).

3.3 Procedimiento

Los pasos que se siguieron para esta investigación fueron 5, que van desde el planteamiento del problema, hasta el análisis e interpretación.

El primer paso fue el planteamiento del problema. Antes de identificar el planteamiento de la investigación, se investigaron antecedentes, información estadística y panorama general del entorno para identificar cual era la problemática.

El segundo paso es la fundamentación. En este parte se realizó una exhaustiva búsqueda de información en libros, que sirviera de base para sustentar los motivos de la investigación y para conocer conceptos generales para el entendimiento de esta.

El tercer paso fue la selección del instrumento. En este paso se eligieron los instrumentos a utilizar para recabar la información necesaria.

El cuarto paso fue la recolección de la información. Este paso fue prácticamente trabajo de campo, ya que consistió en la aplicación de los instrumentos a los gerentes y jefes de mayor nivel jerárquico de las organizaciones.

Por último, el análisis e interpretación de la información. Una vez recopilada la información de los instrumentos, se vació en un programa estadístico para la obtención de gráficas y tener una mejor interpretación de los resultados. Ya obtenida la información y gráficas, se interpretó y llegó a conclusiones.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

En este capítulo se observarán y analizarán los resultados obtenidos en el levantamiento de cuestionarios y entrevistas realizadas a las pequeñas empresas comerciales de Cd. Obregón, Sonora.

4.1 Resultados

Para esta investigación se tomaron en cuenta cinco variables del cuestionario aplicado a las empresas de Ciudad Obregón. La primera variable fue la participación en el mercado que tiene la empresa. Con esta variable se pretende medir el porcentaje de participación en el mercado de las pequeñas empresas en relación con sus competidores, en relación a años anteriores.

Como se puede observar en la tabla 1, el 16.67% de las empresas, consideran que su participación en el mercado es de un 40%, mientras que el 13.33% de las empresas considera que su participación en el mercado se encuentra en el rango de 10 a 20 por ciento y también el mismo número de empresas considera que lograron retener a sus compradores entre un 71 y 80 por ciento; en tercer lugar, el 10% de las empresas contestaron que su participación en el mercado está entre el rango de 11 a 20 por ciento, y 41 a 50 por ciento. El porcentaje más bajo fue de 3.33% que contestaron que su participación en el mercado se encuentra entre el rango de 0 a 10. Para una comprensión más amplia, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 12: Participación en el mercado

Fuente: Elaboración propia

	0%	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
Total (número de empresas).	1	4	3	2	5	3	1	1	4	2	4
Total en porcentaje	3,33%	13,33%	10,00%	6,67%	16,67%	10,00%	3,33%	3,33%	13,33%	6,67%	13,33%

La siguiente variable que se utilizó para medir el desempeño de las pequeñas empresas comerciales fue clientes retenidos. Con esta pregunta se pretende conocer un aproximado o un porcentaje de los clientes que aún se conservan, es decir, que lograron la fidelización de sus clientes en comparación a periodos anteriores.

De acuerdo a la tabla dos, el 26.67% de las empresas contestaron que lograron retener a sus clientes entre un rango de 61 a 70 por ciento; el 20% de las organizaciones contestaron que su retención de clientes se encuentra entre un 81 y noventa por ciento; el 16.67% considera que lograron retener entre un 91 y 100 por ciento de sus clientes. El 6.67% dice que tuvieron una retención de clientes entre un 51 6 un 60 por ciento. Por último, el 3.33% considera que alcanzaron la fidelización de sus clientes entre un 1 y un 10 por ciento, un 11 y un 20 por ciento, 21 y 20 por ciento y 41 y 50 porciento.

De acuerdo a estos resultados, se puede observar que la mayoría de las empresas han logrado mantener a sus cliente satisfechos, consiguiendo que éstos sigan acudiendo a consumir sus productos y servicios ofrecidos. Si bien, el algunas empresas consideran que lograron el 100% de la retención de sus clientes, existen otras que solo lograron impedir que sus consumidores continuaran con ellos en un 10%. Estos datos se pueden ver plasmados en la tabla 13:

Tabla 13: Clientes retenidos

Fuente: Elaboración propia

	0%	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
Total (número de empresas).	0	1	1	1	0	1	2	8	5	6	5
Total en porcentaje	0,00%	3,33%	3,33%	3,33%	0,00%	3,33%	6,67%	26,67%	16,67%	20,00%	16,67%

La siguiente variable a analizar es empleados retenidos, y tiene la finalidad de conocer a un aproximado de trabajadores que aún continúan laborando en la empresa, comparándose a años anteriores. Los la información arrojó los siguientes datos que se encuentran en la tabla 14.

El 26.67% de las empresas, contestaron que lograron una retención de empleados entre un 81 a 90 por ciento y entre un 91 y un 100 por ciento. el 13.33% contestó que entre un 61 y 70 por ciento y un 21 y 80 por ciento de sus empleados continúan trabajando para la empresa; mientras tanto, el 6.67 por ciento dijo que alcanzaron mantener a sus empleados entre un 51 y 60 por ciento y un 31 y 40 por ciento. Por último, el 3.33% contestó que entre el 21 y 30 por ciento y entre un 41 y un 50 por ciento consiguiente retener a sus empleados; hay que recalcar que esta información en comparación al año pasado.

Comparando esta variable con la anterior (clientes retenidos), podemos darnos cuenta que las empresas lograron más retener a sus empleados que a sus clientes. Esto no brinda una perspectiva más clara acerca de la importancia que tienen los empleados de las empresas para estas en el desempeño de sus actividades.

Tabla 14: Empleados retenidos

Fuente: Elaboración propia

	0%	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
Total (número de empresas).	0	0	0	1	2	1	2	4	4	8	8
Total en porcentaje	0,00%	0,00%	0,00%	3,33%	6,67%	3,33%	6,67%	13,33%	13,33%	26,67%	26,67%

La variable cuatro está relacionada al crecimiento en ventas de las empresas en relación al periodo anterior (año 2012). Con esto se pretende tener conocimiento si la empresa ha tenido aumento o disminución en sus ventas generadas. Los resultados se muestran en la tabla 15 y fueron los siguientes.

El 26.67% de las empresas comentaron que tuvieron un aumento en sus ventas del 31 al 40 por ciento, mientras que el 16.67% dijo que tuvieron crecimientos entre un 11 y 20 por ciento; por otra parte el 10% de las pequeñas empresas comerciales dijeron que el aumento en sus ventas estuvieron entre el rango de 1 a 10 por ciento. El 6.67% contestaron que han tenido un crecimiento entre los rangos 71 y 80 por ciento, 81 y 90 por ciento y 91 y 100 por ciento. También se muestra que el 3.33% consideran que su crecimiento en ventas se encuentra entre el 51 y 60 por ciento y 41 y 50 por ciento. Por último, el 13.33 por ciento de las empresas contestaron que no han tenido crecimiento en ventas, e incluso comentaron que en vez de tener aumentos, han tenido disminuciones en estas.

Comparando esta variable con las otras tres, (participación en el mercado, clientes retenidos y empleados retenidos), podemos darnos cuenta que aunque las pequeñas empresas hayan tenido algún aumento en su participación en el mercado, mantengan a sus clientes y empleados, esto no es garantía de que las ventas aumenten.

Tabla 15: Crecimiento en ventas

Fuente: Elaboración propia

	0%	1-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
Total (número de empresas).	4	3	5	8	2	1	1	0	2	2	2
Total en porcentaje	13,33%	10,00%	16,67%	26,67%	6,67%	3,33%	3,33%	0,00%	6,67%	6,67%	6,67%

Por último, se encuentra la variable de procedimientos para evaluar el desempeño. En esta variable se cuestiona a los empresarios y gerentes de las pequeñas empresas comerciales cuáles son los procedimientos que se utilizan para evaluar el desempeño en su empresa. Las posibles respuestas son: inciso a, procedimientos descentralizados, es decir, que se motiva e incluye a la mayoría de los miembros de la organización; inciso b, fuertemente orientados hacia las necesidades de información que requieren atención inmediata; inciso c, Altamente centralizados, es decir, que los procedimientos para la evaluación del desempeño son exclusivamente responsabilidad de la gerencia y directores; y por último, inciso d, centralizado y descentralizado, es decir, centralizado para ciertas áreas de la empresa, y más descentralizado para otras áreas.

La información arroja que el 33.33% de las empresas utiliza procedimientos centralizados y descentralizados para la evaluación del desempeño, pero también, otro 33.33% dice que las evaluaciones de desempeño que realizan son altamente centralizados, siendo los gerentes y dueños las personas encargadas exclusivamente de la evaluación del desempeño dentro de la empresa. Por otra parte el 26.67% dice que los procedimientos son descentralizados, ya que incluyen a todo el personal de la organización, y no solamente como una actividad exclusiva de los gerentes. Por último, el 6.67% de los gerentes comentaron que sus procedimientos para evaluar el desempeño están enfocados a las necesidades de información que requieren una atención inmediata. Los datos analizados de esta variable se pueden ver plasmados en la tabla 16.

Tabla 16: Procedimientos para evaluar el desempeño

Fuente: Elaboración propia

	a Descentralizado	b Orientado a necesidades de información	c Altamente centralizado	d Centralizado y descentralizado
Total (número de empresas).	8	2	10	10
Total en porcentaje	26,67%	6,67%	33,33%	33,33%

Como se puede observar, la mayoría de las pequeñas empresas comerciales utiliza procedimientos altamente centralizados para evaluar el desempeño de los miembros de su organización, pero en cierto grado, algunas otras generan cierto balance, ya que también incluyen a los empleados en ciertas áreas para la evaluación del desempeño.

4.2 Discusiones

De acuerdo a la información recabada en la aplicación de instrumentos, los resultados arrojan que, de acuerdo a KozaK (2004), las empresas toman en cuenta el enfoque cuantitativo para la medición de su desempeño, ya que toman en cuenta indicadores financieros, tales como ingresos, costos, participación en el mercado, etc. Si bien, aunque estas medidas indican en números el nivel de desempeño de una empresa, no indican las causas de que el desempeño se bueno o malo, sino que arrojan valores en números absolutos.

Los resultados arrojan, que en promedio, las empresas tiene un 51.33% de aumento en participación en el mercado, mientras que el promedio del aumento en sus ventas está en un 36.66%. Como menciona Kozak (2004), para la obtención de estas medidas, se utilizaron valores promedios referente al porcentaje de aumento en ventas y participación en el mercado.

Sin embargo, esta investigación no solo toma en cuenta el enfoque cuantitativo como medición del desempeño, sino que también toma en cuenta el enfoque cualitativo. Como menciona Kozak (2004), las medidas cualitativas indican el desempeño de la organización en relación con sus prácticas de operación, basados en la evaluación perceptual mediante a la asignación de un valor numérico a cada grado de percepción.

Tomando en cuenta este enfoque, se analizaron las percepciones de los gerentes en relación a las variables de retención de clientes y retención de empleados. El promedio arrojada en la retención de clientes por las empresas fue de un 74.33%, mientras que la retención de empleados está en un promedio del 80%.

También como menciona Guerra (2011), se puede observar en los datos arrojados por la investigación, que para el análisis del desempeño, toman en cuenta variables para saber el grado de satisfacción enfocadas al cliente y al empleados principalmente, sobre todo, la posición en que se encuentran en comparación a la competencia.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo se realizan las conclusiones e inferencias encontradas en la investigación realizada, de acuerdo a los datos y resultados obtenidos en los cuestionarios.

5.1 Conclusiones

Al inicio de esta investigación se planteó la pregunta acerca del desempeño de las empresas comerciales de Cd. Obregón, Sonora. Para responder a ésta, se analizaron 5 variables, que fueron: participación en el mercado, retención de clientes, retención de empleados, crecimiento en ventas y procedimientos para evaluar el desempeño en las organizaciones. A partir de los datos obtenidos, se puede realizar las siguientes conclusiones.

Primero, que en relación a la participación en el mercado, tomando en cuenta la percepción de los empresarios, se utilizaron variables porcentuales para tener una idea de cuál era el nivel de participación en el mercado. Tomando en cuenta un promedio, se obtuvo que tienen un 51.33% de participación en el mercado. A partir de este dato, se puede inferir que las empresas abarcan la mitad de su mercado meta.

La segunda variable, analiza el porcentaje de clientes retenidos. Las empresas mencionaron que en promedio, tienen un 74.33% de retención de clientes; mientras tanto, la variable relacionada a la retención de empleados arroja que tienen un promedio del 80% de retención de estos. Por otro lado, la variable de

aumento en ventas, arroja que en promedio, han tenido un aumento en sus ventas del 36.66%.

Por último la variable relacionada a los procedimientos utilizados para la evaluación del desempeño, arroja que las empresas utilizan procedimientos altamente centralizados para valoración del desempeño de sus empleados, pero también el mismo porcentaje arroja que utilizan la combinación de procedimientos centralizados y descentralizados.

Comparando los resultados obtenidos de cada una de las variables, se puede observar que existe una diferencia entre cada una de ellas, y que el desempeño varia de una variable a otra. Tomando el desempeño de la variable de participación en el mercado (que obtuvo un 51.33%) y la variable de aumento en ventas (que tuvo un 36.66%) se puede observar claramente que las empresas tienen un mejor desempeño en la participación en el mercado; sin embargo, la variable con más nivel de desempeño fue la de retención de empleados, ya que tuvo un 80%. Esto quiere decir que las empresas tienen un mejor desempeño en la retención de empleados que en el aumento de sus ventas.

Se puede inferir, que los procedimientos para la evaluación del desempeño utilizados, en este caso, los que tienen mayor índice de utilización, que son centralizados y la combinación de centralizados y descentralizados, tienen un alto grado de relevancia, en la obtención de resultados.

Como ya se mencionó con anterioridad, esta investigación abarca dos perspectivas para la medición del desempeño, que es cualitativa y cuantitativa. Aplicado a este estudio, se puede decir que un 90% de esta información es cualitativa, ya que los resultados están en base a la percepción de los gerentes y jefes de las empresas, y no solamente en base a números y cifras cuantificables.

5.2 Recomendaciones

Una vez que se tiene el desempeño de las pequeñas empresas comerciales, 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.

También es importante recalcar que esta información no es útil solamente para estudios futuros, sino que también sirve como información importante para los empresarios y gerentes de las empresas, ya que proporciona una base del nivel de desempeño en su organización. Es recomendable que estén al pendiente de esta información, ya que puede brindar focos rojos en ciertas áreas o funciones de la empresa que pueden indicar niveles bajos de desempeño.

Con estos resultados, también se pueden percatar acerca de la diferencia del desempeño entre cada una de las variables, y si se toman en cuenta cada una de ellas, pueden se puede encontrar áreas de mejoras para las organizaciones. Los empresarios pueden utilizar esta información para realizar un autodiagnóstico y detectar las posibles fallas y puntos fuertes de la empresa, y en base a esto, trabajar para mejorar.

BIBLIOGRAFÍA

Almenara A. J, Romeo D. M. y Roca P. X. (2005). Comunicación interna en la empresa. 1ª edición. Editorial UOC. Barcelona, España.

Arriagada (2002). Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica. 1ª edición. Editorial Cepal. Santiago, Chile.

Ballart X. (1993). Teoría de la organización. 1ª edición. Editorial Ministerio para las administraciones públicas. España.

Bernardez M. (2007). Desempeño organizacional. Mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones. 1ª edición. Author House. Estados Unidos de América.

Bernárdez M.L. (2009). Desempeño humano. Manual de consultoría. 1ª edición. Author House. Estados Unidos de América.

Braidot N.P y Soto E. (1999). Las Pymes Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado. 1ª edición. Editorial IFEMA

Carton R. (2006). Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research. 1st edition. Edward Elgar Publishing Limited. Massachusetts, USA.

Cleri C. (2007). EL libro de las Pymes. 1ª edición. Ediciones Granica S.A.

Daft R. (2007). Teoría y diseño organizacional. 9ª edición. Editorial Cengage Learning. México, D.F.

De Urbano D., Toledano N. (2009). Invitación al emprendimiento. 1ª edición. Editorial UOC. Barcelona España.

Gil M.A, Giner F. (2007). Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos. 7ª edición. Esic EDITORIAL. Madrid, España.

González A., y Díaz F.M. (2010). Desempeño regional de la micro, pequeña y mediana empresa del sector manufacturero. Vol 18, Núm. 47.

Guerra L. I (2007). Evaluación y mejora continua. Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño. 1ª edición. Author house. USA.

Hernández Lucero, Jacobo Hernández, Ochoa Jiménez y Leyva Osuna (2012). Desempeño organizacional en las empresas de alimentos y bebidas en Ciudad, Obregón. Revista El Buzón de Pacioli. Núm. 79, 2012).

INEGI. Estratificación de los establecimientos. Recuperado el 20 de enero de 2013. Fuente: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

Jiménez D.P (2011). Manual de recursos humanos. 2ª edición. Esic Editorial. Madrid, España.

Kozak M. (2004). Destination benchmarking: concepts, measures and practices. 1st edition. CABI Publishing. Massachusetss, USA.

Lambing P. (1998). Empresarios pequeños y medianos. 1ª edición. Editorial Prentice Hall. México.

Llisterri L., y Angelelli O. (2002). Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña empresa y mediana empresa. Banco Interamericano de desarrollo.

March Chordà I., Yagüe Perales R.M. (2009). Desempeño en empresas de economía social. Un modelo para su medición. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Núm. 64, 2009.

Nwachikwu Osita, Seghale Braimoh (2010). Determinants of Small Business Performance: A Meta-Analysis. Economics & Business Journal: Inquires & Perspectives. Volume 3. Number 1. October, 2010.

Robins S., y Decenzo D. (2002). Fundamentos de administración. 3ª edición. Pearson Educación, México.

Secretaria de economía. Recuperado el 20 de enero de 2013. Fuente: http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/compite_eval_2006_agosto.pdf

Soto Pineda E. y Simon L. D. (2004). Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales. 1ª edición. Thomson Learning editorial.

Speranza Vincent (2012). Conferencia: Emprendedores de alto impacto en México. Universidad del Valle de México.

Stonner J., Freeman R.E., y Gilbert D.R. (1996). Administration. 6ª edición. Pearson Educación. México.

Subsidios Pymes (2013). Empresas atendidas por el Fondo PYME en el municipio de Ciudad Obregón del Estado de Sonora. Recuperado el 20 de enero de 2013. Fuente: http://subsidiosapymes.com/municipios/mostrar/26/18

Summers, Donna C.S (2006). Administración de la calidad. 1ª edición. Pearson Educación. México.

Zapata Guerrero E. (2004). Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. Num. 52. Revista – Escuela de Administración de Negocios.

APÉNDICE 1

Este cuestionario forma parte de una investigación con fines académicos, el cual permitirá conocer la forma identitaria, así como los esfuerzos para la mejora de procesos y mercado en las empresas de giro turístico en Cd. Obregón. El cuestionario está orientado a Directores y/o gerentes de la organización.

De antemano agradecemos su apoyo en esta investigación.

Datos generales de la empresa
Nombre de la empresa: _____
Giro: _____
Teléfono: _____
Nombre de quien responde: _____
Puesto: _____
Antigüedad en la empresa: _____
Número de empleados: _____
Número de años que la empresa ha estado operando: _____

Por favor califique:

En una escala de 0 a 10, que tan bueno ha sido el desempeño de su empresa, en relación a sus competidores respecto al año anterior, en las siguientes áreas:

Ejemplo: si usted cree que el aumento de las ventas es mayor que el aproximado al 45%, de todos sus competidores en el principal segmento de mercado atendido, marque de favor con una “X” el rango de (41-50%).

Escala	0 %	1-10 %	11-20 %	21-30 %	31-40 %	41-50 %	51-60 %	61-70 %	71-80 %	81-90 %	91-100 %
Incremento mayor en % que mis competidores:											
Participación en el Mercado:											
Clientes retenidos:											
Empleados retenidos:											
Crecimiento en ventas:											

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 sólida 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.

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) ¿Por qué 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?