

 <p>ISSN NO. 2320-5407</p>	<p>Journal Homepage: -www.journalijar.com</p> <h2>INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)</h2> <p>Article DOI:10.21474/IJAR01/8841 DOI URL: http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/8841</p>	 <p>INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR) ISSN 2320-5407 Journal Homepage: http://www.journalijar.com Journal DOI:10.21474/IJAR01</p>
---	--	---

RESEARCH ARTICLE

CHARACTERIZATION OF MIPYMES IN THE COMMERCE SECTOR IN CIUDAD OBREGON, SONORA, MEXICO: AN APPROACH TO ORGANIZATIONAL MANAGEMENT.

Dra. Raquel Ivonne Velasco-Cepeda, Dra. Yesenia Clark-Mendivil, Dr. Rodolfo Valenzuela-Reynaga, Dra. Irma Guadalupe Esparza-García and Mtra. Alba Rosa Peñuñuri-Armenta.

Research professors of the Instituto Tecnológico de Sonora.

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 07 February 2019

Final Accepted: 09 March 2019

Published: April 2019

Key words:-

organizational management,
performance, functional areas.

Abstract

In Mexico mipymes contribute in an essential way to both economic growth and job creation. The purpose of this paper is to locate the main characteristics of this type of companies in the commerce sector of Ciudad Obregon, Sonora, Mexico from the perspective of the owner and the identification of organizational management practices for the detection of strategies that allow them to increase their competitiveness and contribute to its permanence in the market. A sample of 391 companies was studied through a data collection instrument considering a Likert scale that was grouped into three sections: a) identification of the company, b) owner information and c) organizational management information with 49 questions that included the variables associated with organizational management. The findings suggest that the components of organizational management with less favorable results are control, technologies and information systems, organization and marketing. On the other hand, the companies analyzed have better management results in the variables of finance, marketing and strategic planning.

Copy Right, IJAR, 2019,. All rights reserved.

Introducción:-

Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para la economía de cualquier país, y en el caso de México, esto no es una excepción; según Forbes (2017), las pymes en México ascienden a más de cuatro millones de unidades, generan 72% del empleo y aportan 52% del Producto Interno Bruto (PIB). Además, estos negocios son los que hacen competitivos a un país, atraen inversiones y fortalecen las industrias. Sin embargo la incertidumbre económica mundial ha hecho que algunas empresas en desarrollo no se consoliden apropiadamente y sean vulnerables ante los cambios tan vertiginosos.

La comunidad empresarial en el exterior incrementa su interés por importar productos mexicanos, subcontratar procesos de fabricación o ensamble o por asociarse con empresas mexicanas para mejorar su competitividad en mercados internacionales (ProMéxico, 2018).

La Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de la micros, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE, 2015) arrojó los siguientes resultados: de las empresas consideradas en el estudio, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del total del personal ocupado. Le siguen las empresas pequeñas, que son un

2% y tienen un 13.5% del personal ocupado. En lo que a las medianas empresas se refiere, éstas representan el 0.4% de las unidades económicas y tienen un poco más del 11% del personal ocupado.

Respecto a la capacitación que imparten a su personal solo un 12.6% lo realiza. El 73.3% corresponde a las empresas medianas y el 55.8% de las pequeñas empresas, destinan tiempo y recursos para capacitación, un 11.5% de las microempresas capacita a su personal. En el rubro de las medidas de solución ante problemas, se encontró un 43.6% de las empresas medianas, además de aplicar las medidas de solución de los problemas que se presentan en el proceso de producción, también instrumentan procesos de mejora continua para evitar futuras eventualidades. El 30.8% de las pequeñas empresas realizan acción para la solución de problemas, y solo un 9.8% de las microempresas realiza este tipo de acciones.

Otro de los rubros del estudio estuvo relacionado con la promoción y apoyo del gobierno federal respecto a programas de promoción y apoyo, encontrándose que el 14.3% de las empresas conocía al menos uno; y de ese total el mayor porcentaje conoce la Red de Apoyo al Emprendedor, alcanzando el 61.1% seguido por el programa Crezcamos Juntos con el 42.6%, así como programas de INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor) con un 39.4%.

El estudio mostró que en el periodo 2013-2014, el 2.2% de las empresas pequeñas, y el 5.6% de las medianas, externo su participación en cadenas productivas de valor. El resto de las empresas declaró no participar en dicho esquema de producción, destacando como razón principal la falta de información para el 73.5% de las empresas pequeñas, y el 72.4% de las empresas medianas.

La presente investigación se enfocó en las mipymes del sector comercio de Ciudad Obregón, Sonora; dado la relevancia que tiene este sector en la economía de la región.

México está pasando por un periodo de cambio y de crecimiento económico, aunque este ha sido el más bajo en los últimos cuatro años; se observa que las pymes se están volviendo los pilares que dan soporte a la economía mexicana y que el 99% de los negocios son pymes, y que éstas en su mayoría son de carácter familiar.

En el país se pueden observar diversas problemáticas que afectan principalmente a las pymes, entre las que se encuentran la falta de liquidez económica para invertir en tecnología, la falta de seguridad tanto del personal como de sus instalaciones, dificultad para absorber los gastos de capacitación, problemas derivados de la falta de organización, como lo son ventas insuficientes, mal servicio y atención al público, precios altos, los estándares de calidad no son los adecuados, no tienen la capacidad para mejorar el equipo y las técnicas de producción, entre otros.

La situación actual de las pymes es que de cada 100 empresas, 90 no llegan a los dos años, siendo éste un índice de mortalidad elevado debido a la alta tasa de rotación de sus empresas. De lo anterior es conveniente plantear ¿cuáles son las características de las mipymes del sector comercio de Ciudad Obregón desde la perspectiva del propietario-dirigente y de la gestión organizacional que influyen en su desempeño?

El objetivo de este trabajo es caracterizar a las mipymes del sector comercio de Ciudad Obregón desde la perspectiva del propietario-dirigente y la identificación de las prácticas de gestión organizacional para la detección de áreas de oportunidad y/o mejora que les permitan ser más competitivas.

Fundamentación teórica

Para dar soporte a los resultados de la investigación realizada se presenta el siguiente marco de referencia: gestión organizacional, áreas funcionales, funciones administrativas.

Existen varias connotaciones respecto al término gestión organizacional, para algunos es equivalente a la administración, para otros, está relacionado con la gerencia, con la realización de diligencias para el logro de objetivos; utilizaremos estos términos como sinónimos. Koontz, Weirich y Cannice (2008) definen la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. Para Chiavenato (2002) la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos de la organización para el logro de determinados objetivos de manera eficiente y eficaz. Por otra parte, Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) también hacen mención

a que la administración son las tareas y actividades asociadas con la dirección de una organización o de una de sus unidades.

El área funcional en una empresa, es definida por Münch (2010) como “el conjunto de funciones, procesos, actividades y responsabilidades realizadas en un departamento o área de la organización” (pág. 211). Por otra parte, Francés (2006) menciona que las funciones son grupos de actividades que toda empresa debe realizar, independientemente de su tamaño o si esta es de carácter unipersonal o multinacional.

En el mismo orden de ideas, Bernal y Sierra (2008) hacen referencia a que las áreas funcionales básicas en las organizaciones comprenden el conocimiento, las técnicas y las herramientas de los diferentes campos de agrupación de las funciones administrativas, de estudio y desempeño de la actividad administrativa. Cabe resaltar lo descrito por Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002) que cada una de las áreas integra y realiza un conjunto de procesos complementarios entre sí, manteniendo relaciones estrechas, no pudiendo existir independientemente unas de otras. En la tabla 1, se muestran las principales funciones de la empresa de acuerdo a Münch (2010), Francés (2006), Bernal y Sierra (2008) así como las actividades que la integran.

Tabla 1:-Cuadro comparativo de las áreas funcionales

Autor	Áreas funcionales	Actividades
Münch (2010)	Recursos humanos	Reclutamiento y selección Sueldos y salarios Capacitación y desarrollo Relaciones laborales Higiene y seguridad industrial
	Producción-operaciones	Planeación y evaluación Programación de la producción Diseño de producto Procesos Control de calidad Mantenimiento
	Finanzas	Administración de materiales Planeación financieras Impuestos Inversiones Crédito y cobranza Cuentas por pagar Contabilidad Análisis de riesgos
	Mercadotecnia	Planeación y evaluación Producto Precio Plaza-Distribución Publicidad Investigación de mercados Ventas
	Informática	Telecomunicaciones Análisis y diseño Procesamiento Redes Mantenimiento de sistemas Seguridad informática
	Administración o gerencia general	Función gerencial o unidad de dirección de las organizaciones.
	Administración de operaciones	Administrar la producción de bienes y servicios.
Bernal y Sierra (2008)	Administración financiera	Administrar la consecución y el uso de recursos financieros para las organizaciones.

Francés (2006)	Administración del desarrollo humano. Administración comercial o marketing. Innovación Producción, suministros y logística Mercadeo (marketing) Tecnología Recursos humanos Finanzas	Administrar el potencial humano en las organizaciones. Administrar la identificación y la satisfacción de necesidades de los clientes de las organizaciones. Desarrollo de nuevas tecnologías Implantación de sistemas de calidad y costos Sistemas de gestión de clientes Lanzamiento de nuevas líneas de productos. Desarrollo de proyectos de inversión Desarrollo de redes informáticas Desarrollo de sistemas de gestión de información. Diseños de procesos técnicos Creación de sistemas de evaluación, incentivos y compensación. Creación de planes de carrera Diseño de planes para el desarrollo de capacidades Emisión de acciones Emisión de instrumentos financieros Contratación de deuda a largo plazo
----------------	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de la clasificación de las áreas funcionales de Münch (2010), Bernal y Sierra (2008) y Francés (2006).

Francés (2006), realizó la clasificación de las áreas funcionales basándose en la cadena de valor de Porter (1985) ya que consideró que es un esquema más completo para definir las funciones de una empresa. Sin embargo, cabe aclarar que la clasificación que realice la organización dependerá de sus necesidades y considerando sus áreas de resultados clave.

Las funciones administrativas que realizan los gerentes o administradores de una organización son planeación, organización, integración, dirección y control.

La planeación es descrita por Bernal y Sierra (2008) como el proceso mediante el cual se definen objetivos, se establecen estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para la integración y coordinación de actividades a desarrollar por parte de la empresa. Para Münch (2010) es la determinación de escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, también se definen los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos. Por lo anterior, planear implica decidir de antemano que se va a hacer y cómo se va a lograr.

La organización es el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una empresa (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008). Por otra parte, Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), hacen referencia a la organización como el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan con las metas de ésta.

La integración requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura de la organización (Koontz, Weirich y Cannice, 2008). Lo anterior implica dotar a la empresa del recurso humano para el logro de los objetivos.

La dirección es el proceso de influir y orientar las actividades de los diversos miembros de la organización (Chiavenato, 2002). Para Robbins y Coulter (2010) la dirección es la función administrativa que involucra trabajar con personas y mediante ellas cumplir los objetivos organizacionales.

La última función es el control. Bernal y Sierra (2008) lo definen como el proceso en el que se evalúa y retroalimenta, implica proveer a la organización de información del desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, para el logro de los objetivos de una manera óptima. Para Robbins y Coulter (2010), controlar requiere dar seguimiento, comparar y corregir el rendimiento laboral.

Aspectos metodológicos

Con relación al tipo de investigación, ésta es de tipo no experimental, transeccional, descriptiva con enfoque cuantitativo. Los sujetos de estudio fueron representados por 391 propietarios-dirigentes de micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial de Ciudad Obregón, Sonora, México.

Para la elaboración del instrumento se tomó como referencia el de Lima y Colmenárez (2014), en lo que respecta al tipo de escala que se utilizó: siendo ésta escala de tipo Likert con cuatro categorías de respuesta: 1.No. No lo tenemos. No lo hacemos, 2. En proyecto. Queremos hacerlo, 3. En ejecución. Lo estamos implantando, 4. Sí. Si lo tenemos. Sí lo hacemos.

Para la sección de datos de identificación de la empresa así como del informante se consideró la Encuesta de Micro y Pequeñas Empresas 2013 de INEGI; también fueron incorporados elementos de la Encuesta Nacional de Productividad y Competitividad de las Empresas (ENAPROCE 2015). El cuestionario elaborado consta de tres secciones: a) datos de identificación de la empresa, en donde se solicita información sobre el número de empleados, años que tiene la empresa operando, categoría del comercio a la que pertenece, entre otros; b) datos del informante, a este respecto se tienen preguntas sobre el género, edad, puesto en la empresa, nivel de estudios, años dirigiendo la empresa; c) gestión organizacional, en este apartado se tiene un total de 49 ítems los cuales están agrupados en las siguientes variables: planeación estratégica, organización, dirección, control, recursos humanos, mercadotecnia, finanzas, tecnología y sistemas de información. Las preguntas en esta sección del cuestionario fueron elaboradas tomando como referencia el marco teórico relacionado al proceso administrativo y áreas funcionales.

Con relación al procedimiento llevado a cabo, éste se integró por las siguientes fases:

1. Caracterizar el contexto en el que se sitúa el problema de investigación.
2. Realizar una revisión exhaustiva de la literatura para conocer el estado del arte relacionado con el fenómeno de estudio así como otras investigaciones semejantes que sirvieran como marco referencial.
3. Definir el tamaño de la muestra. El tipo de muestro fue no probabilístico por conveniencia resultando una muestra conformada por 391 empresas.
4. Diseñar y validar el cuestionario para realizar el diagnóstico. Una vez diseñado el cuestionario se solicitó la validación del mismo con expertos en la temática. También se realizó una prueba piloto y se realizaron los ajustes pertinentes.
5. Elaborar y validar del instrumento de recolección de datos.
6. Realizar el procesamiento y análisis de la información en el paquete estadístico SPSS.
7. Generar los reportes con los principales hallazgos localizados y elaboración de las conclusiones correspondientes.

Resultados.

Respecto a las características que describen a la muestra en estudio, se presentan sus principales atributos vinculados con el propósito de la investigación. En la Tabla 2 se aprecia el número de unidades o empresas que fueron analizadas según la categoría del giro económico al que pertenecen. Como se puede observar el 25.8% se encuentra en la categoría de otros (mercerías, máquinas de coser familiares e industriales, y taller de servicios automotrices etc.), el 10.7% se dedica a la venta de ropa, bisutería y accesorio de vestir, y el 9.2% el giro es de refacciones y lubricantes.

Tabla 2:-Categoría del comercio a la que pertenece la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco	26	6.6%
Carnes rojas y aves de corral	9	2.3%
Pescados y mariscos	4	1.0%
Semillas y granos alimenticios, especias y chiles secos	2	0.5%
Dulces y materias primas para repostería	4	1.0%
Vinos, licores y cerveza	2	0.5%
Artículos de mercería	1	0.3%
Ropa, bisutería y accesorios de vestir	42	10.7%
Calzado	13	3.3%
Productos farmacéuticos y naturistas	15	3.8%

Lentes	6	1.5%
Artículos de perfumería	5	1.3%
Joyería	7	1.8%
Artículos y aparatos deportivos	4	1.0%
Papelería, libros, revistas y periódicos	17	4.3%
Mobiliario, equipo y accesorios de cómputo	18	4.6%
Artículos de ferretería , vidrios y tlapalería	18	4.6%
Refacciones y lubricantes	36	9.2%
Pinturas y esmaltes	11	2.8%
Materiales de construcción	10	2.6%
Florería	5	1.3%
Otros	101	25.8%
Más de una opción	35	9.0%
Total	391	100.0%

Fuente: Elaboración a partir de los resultados

En la Tabla 3 se muestran los atributos de las empresas en estudio con base en la caracterización que el instrumento de recolección de datos permitió obtener. Respecto a la mediana empresa se encontró que un 83.3% tiene más de 20 años en operación, registradas como personas morales.

Tabla 3:-Caracterización mipymes del sector comercio

Característica	Categoría de respuesta	Micro	Pequeña	Mediana
Años que la empresa tiene operando.	Menos de 5 años	33.6%	4.3%	26.3%
	5 a 10 años	27.2%	21.7%	4.2%
	11 a 20 años	17.8%	21.7%	12.6%
	Más de 20 años	21.5%	52.2%	83.3%
Constitución legal de la empresa	Persona física	81.5%	53.6%	8.3%
	Persona moral	18.5%	46.4%	91.7%
Negocio familiar	Sí	58.4%	60.9%	41.7%
	No	41.6%	39.1%	58.3%
Miembros de la familia que atienden el negocio.	Esposa	18.9%	8.7%	0.0%
	Hijos	16.8%	34.8%	20.8%
	Otros	18.5%	5.8%	25.0%
	Más de una opción	10.7%	8.7%	4.2%
	Sin respuesta	35.2%	42.0%	50.0%
Propietario o accionista mayoritario de la empresa	Fundador	78.12%	66.7%	54.2%
	Familiar	10.7%	21.7%	16.7%
	Gerente o director	9.4%	8.7%	29.2%
	Otros	1.3%	1.4%	0.0%
	Más de una opción	0.3%	1.4%	0.0%
Toma de decisiones	Fundador	72.8%	58.0%	41.7%
	Familiar	11.7%	18.8%	12.5%
	Gerente o director	13.8%	20.3%	45.8%
	Otros	1.7%	2.9%	0.0%
Registro ante CANACO	Sí	36.6%	55.1%	75%
	No	63.4%	44.9%	25.0%
Formas de pago de los productos que comercializa	Dinero en efectivo	29.5%	10.1%	4.2%
	Tarjetas de crédito	2.7%	0.0%	4.2%
	Transferencias bancarias	9.1%	14.5%	16.7%
	Otros	2.0%	1.4%	4.2%
	Más de una opción	56.7%	73.9%	70.8%

Fuente: Elaboración a partir de los resultados

En cuanto al perfil del propietario-dirigente de las empresas en estudio, en la Tabla 4 se describen las características del conjunto de individuos que proporcionaron información al respecto. En lo que al perfil se refiere, en la mediana

empresa se encontró que el 66.7% de los dirigentes son hombres, con una edad de 21 a 30 años y un nivel máximo de estudios de licenciatura. Se desempeñan en puestos gerenciales y tienen una antigüedad de 0 a 10 años. En el caso de la micro y pequeña empresa de igual manera fueron los hombres quienes ocupaban puesto de administrador, con una edad de 31 a 50 años y una escolaridad máxima de licenciatura.

Tabla 4:-Perfil del propietario-dirigente

Característica	Categoría de respuesta	Micro	Pequeña	Mediana
Género	Masculino	50%	52.2%	66.7%
	Femenino	50%	47.8%	33.3%
Edad	Menor de 20 años	3.0%	1.4%	0.0%
	21 a 30 años	26.1%	23.1%	33.3%
	31 a 40 años	28.8%	21.7%	33.3%
	41 a 50 años	23.8%	30.4%	25.0%
	Mayor de 50 años	18.1%	23.1%	8.3%
Puesto	Administrador	48.7%	34.8%	29.2%
	Propietario	37.9%	23.2%	0.0%
	Gerente	8.1%	24.6%	41.7%
	Director general	2.0%	4.3%	12.5%
	Otros	4.0%	13.0%	16.7%
	Más de una opción	0.3%	0.0%	0.0%
Nivel de estudios	Primaria	1.0%	0.0%	0.0%
	Secundaria	8.4%	1.4%	0.0%
	Preparatoria	29.2%	26.1%	29.2%
	Licenciatura	57.7%	66.7%	58.3%
	Posgrado	3.7%	5.8%	12.5%
Años dirigiendo la empresa	0 a 10 años	79.2%	63.8%	83.3%
	11 a 20 años	12.4%	21.7%	8.3%
	21 a 30 años	5.4%	10.1%	4.2%
	Más de 30 años	3.0%	4.3%	4.2%
Razón de ser dirigente de la empresa	Soy el fundador	43.6%	26.1%	8.3%
	Compré esta empresa	5.7%	8.7%	12.5%
	Es una empresa familiar en la cual ocupé el relevo.	25.8%	21.7%	12.5%
	Otro	24.8%	43.5%	66.7%

Fuente: Elaboración a partir de los resultados

Prácticas de gestión organizacional

Se analizó si en las empresas los propietarios-dirigentes realizan las funciones de planeación, organización, dirección y control; así como actividades relacionadas a las áreas de mercadotecnia, recursos humanos, finanzas y tecnología y sistemas de información. A continuación, se describen cada una de ellas.

Planeación estratégica

En planeación estratégica, se encontró que el 4.6% de las medianas empresas cumplen totalmente con las actividades relacionadas con la misma, entre las que se encuentran el establecimiento de misión, visión, valores, objetivos y estrategias; mientras que el 45.5% de la micro y pequeña empresa, cumplen parcialmente. Lo anterior se puede apreciar en la tabla 5.

Tabla 5:-Distribución de frecuencias de la variable planeación estratégica según el tamaño de la empresa

Tamaño de la empresa	Cumplen escasamente (Bajo)	Cumplen parcialmente (Medio)	Cumplen totalmente (Alto)
Micro	91 (23.3%)	145 (37.1%)	62 (15.9%)
Pequeña	9 (2.3%)	33 (8.4%)	27 (6.9%)
Mediana	1 (0.3%)	5 (1.3%)	18 (4.6%)
Total	101 (25.8%)	183 (46.8%)	107 (27.4%)

Fuente: elaboración a partir de los resultados

Organización

En la Tabla 6 se muestran los resultados respecto a la variable de organización, encontrándose que el 4.9% de las medianas empresas cumplen totalmente con las actividades relacionadas con la descripción de puestos, identificación de los requerimientos para ocupar puestos, manuales de organización, de políticas y procedimiento, mientras que en la pequeña empresa un 8.4% cumple parcialmente con estas actividades, y por último, en la micro empresa el 33.2% cumple escasamente.

Tabla 6:-Distribución de frecuencias de la variable de organización según el tamaño de la muestra

Tamaño de la empresa	Cumplen escasamente (Bajo)	Cumplen parcialmente (Medio)	Cumplen totalmente (Alto)
Micro	130 (33.2%)	108 (27.6%)	60 (15.3%)
Pequeña	11 (2.8%)	33 (8.4%)	25 (6.4%)
Mediana	1 (0.3%)	4 (1%)	19 (4.9%)
Total	142 (36.3%)	145 (37.1%)	104 (26.6%)

Fuente: elaboración a partir de los resultados

Dirección

Con respecto a la variable de dirección, la cual abarca reactivos relacionados a si el liderazgo en la organización propicia el trabajo en armonía hacia el logro de los objetivos, si el propietario- dirigente acostumbra difundir, procesar y monitorear información tanto de manera interna como externa; si se lleva a cabo alguna acción de mejora para motivar al personal; se encontró que un 35.3% de las micro empresas cumplen parcialmente, seguida de la pequeña empresa con un 10% y la mediana con solo un 2.3%. Lo anterior se puede observar en la Tabla 7.

Tabla 7:-Distribución de frecuencias de la variable de dirección según el tamaño de la muestra

Tamaño de la empresa	Cumplen escasamente (Bajo)	Cumplen parcialmente (Medio)	Cumplen totalmente (Alto)
Micro	93 (23.8%)	138 (35.3%)	67 (17.1%)
Pequeña	15 (3.8%)	39 (10%)	15 (3.8%)
Mediana	2 (0.5%)	9 (2.3%)	13 (3.3%)
Total	110 (28.1%)	186 (47.6%)	95 (24.3%)

Fuente: elaboración a partir de los resultados

Control

Entre algunos de los ítems que conforman la variable de control se tienen los siguientes: se fijan estándares, objetivos y/o indicadores para medir el desempeño en cada una de las áreas de la organización; existen mecanismos de control de las actividades realizadas; se solicitan reportes del seguimiento de las actividades realizadas; llevan un control de inventario de entrada y salida de mercancías del almacén. Se encontró que un 56.5% de las pequeñas empresas tiene un nivel de cumplimiento medio y un 54.2% de las medianas empresas cumplen totalmente con las actividades que conforman el rubro de control; en el caso de las microempresas solo el 31.2% tiene un nivel de cumplimiento bajo. Lo anterior se puede observar en la Tabla 8.

Tabla 8:-Distribución de frecuencias de la variable de control según el tamaño de la muestra

Tamaño de la empresa	Cumplen escasamente (Bajo)	Cumplen parcialmente (Medio)	Cumplen totalmente (Alto)
Micro	93 (31.2%)	15 (21.7%)	2 (8.3%)
Pequeña	138 (46.3%)	39 (56.5%)	9 (37.5%)
Mediana	67 (22.5%)	15 (21.7%)	13 (54.2%)
Total	298 (76.2%)	69 (17.6%)	24 (6.2%)

Fuente: elaboración a partir de los resultados

Mercadotecnia

Los resultados de la variable de mercadotecnia se muestran en la Tabla 9, observándose que un 30.2% de las micro empresas tienen un nivel bajo de logro en esta actividad, seguida por un 7.2% de las pequeñas empresas que cumplen parcialmente con las actividades que conforman esta categoría, como lo son: identificación de las necesidades de los clientes, evaluación del nivel de satisfacción del cliente, medios utilizados para dar a conocer sus

productos, si se tiene objetivos de ventas definidos. En el caso de la mediana empresa solo un 3.1% tiene un nivel alto en el cumplimiento de dichas actividades.

Tabla 9:-Distribución de frecuencias de la variable de mercadotecnia según el tamaño de la muestra

Tamaño de la empresa	Cumplen escasamente (Bajo)	Cumplen parcialmente (Medio)	Cumplen totalmente (Alto)
Micro	118 (30.2%)	92 (23.5%)	88 (22.5%)
Pequeña	19 (4.9%)	28 (7.2%)	22 (5.6%)
Mediana	2 (0.5%)	10 (2.6%)	12 (3.1%)
Total	139 (35.5%)	130 (33.2%)	122 (31.2%)

Fuente: elaboración a partir de los resultados

Recurso humano

Los hallazgos encontrados en la variable de recurso humano analizada se presentan en la Tabla 10. Un 39.6% de las microempresas tienen un nivel de cumplimiento medio o que cumplen parcialmente con algunas de las actividades que conforman este rubro como lo son la las relativas al reclutamiento del personal (existencia de procedimiento formal, definición de políticas, utilización de medios), selección de personal (existencia de un procedimiento formal, si se considera el perfil del puesto para seleccionar al personal), contratación de personal (procedimiento, integración de expediente y afiliación del personal a instituciones donde corresponda), si realizan un programa de inducción para personal de nuevo ingreso, si evalúan el desempeño del personal con indicadores, si se capacita y se otorgan prestaciones al personal. En el caso de la pequeña empresa se encontró que un 11.5% de ellas cumplen parcialmente con estas actividades; solo un 3.1% de la mediana empresa tienen un nivel de cumplimiento alto.

Tabla 10:-Distribución de frecuencias de la categoría recurso humano según el tamaño de la muestra

Tamaño de la empresa	Cumplen escasamente (Bajo)	Cumplen parcialmente (Medio)	Cumplen totalmente (Alto)
Micro	95 (24.3%)	155 (39.6%)	48 (12.3%)
Pequeña	3 (0.8%)	45 (11.5%)	21 (5.4%)
Mediana	0%	11 (2.8%)	13 (3.3%)
Total	98 (25.1%)	211 (54%)	82 (21%)

Fuente: elaboración a partir de los resultados

Finanzas

Los resultados encontrados en la variable de finanzas que se presentan en la Tabla 11, muestran que un 36.8% de las micro empresas tienen un nivel de cumplimiento medio, seguida de la pequeña empresa con un 11.5%, y solo un 3.3% de las medianas empresas cumplen totalmente con las actividades que engloban este rubro. Entre los reactivos que conforman esta variable se encuentran si la empresa tiene capacidad para financiamiento de sus actividades, si ha solicitado apoyo al gobierno federal y/o gubernamental como fuente de financiamiento, si tiene recuperación de la inversión, entre otros.

Tabla 11:-Distribución de frecuencias de la categoría finanzas según el tamaño de la muestra

Tamaño de la empresa	Cumplen escasamente (Bajo)	Cumplen parcialmente (Medio)	Cumplen totalmente (Alto)
Micro	61 (15.6%)	144 (36.8%)	93 (23.8%)
Pequeña	6 (1.5%)	33 (8.4%)	30 (7.7%)
Mediana	1 (0.3%)	13 (3.3%)	10 (2.6%)
Total	68 (17.4%)	190 (48.6%)	133 (34%)

Fuente: elaboración a partir de los resultados

Tecnología y sistemas de información

La última de las variables estudiadas fue la de tecnología y sistemas de información, la cual engloba los ítems relacionados a si la empresa dispone de conexión a Internet para realizar sus operaciones, si tiene una página Web para proporcionar información de sus productos y/o servicios, y si tienen algún sistema de gestión de información (ejemplo: nómina, archivo digital, base de datos, entre otros). Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 12, en

la cual se muestra que el 40.7% de las micro empresas cumplen escasamente con este tipo de tareas, un 10.5% de las pequeñas empresas tiene un nivel de logro alto, así como también el 5.6% de las medianas.

Tabla 12:-Distribución de frecuencias de la categoría de tecnología y sistema de información según el tamaño de la muestra

Tamaño de la empresa	Cumplen escasamente (Bajo)	Cumplen parcialmente (Medio)	Cumplen totalmente (Alto)
Micro	159 (40.7%)	35 (9%)	104 (26.6%)
Pequeña	19 (4.9%)	9 (2.3%)	41 (10.5%)
Mediana	1 (0.3%)	1 (0.3%)	22 (5.6%)
Total	179 (45.8%)	45 (11.5%)	167 (42.7%)

Fuente: elaboración a partir de los resultados

Conclusiones:-

1. El objetivo de la presente investigación se cumplió dado que se definieron las características de las mipymes del sector comercio desde la perspectiva del propietario-dirigente y se identificaron las prácticas de gestión organizacional.
2. Se encontró que en la función de planeación el 25.8% de las empresas cumple escasamente con las actividades que esta implica, en lo que a la variable organización se refiere, los hallazgos muestran que el 36.3 % de las mipymes escasamente realizan tareas relacionadas a la misma. En lo que a la variable de dirección se refiere el 28.1% de las empresas cumple escasamente. Respecto a la función de control, se encontró un porcentaje más elevado que el resto siendo que un 76.2% de las empresas cumple escasamente con las actividades que este rubro engloba.
3. Como se puede observar el nivel de realización de las actividades que integran las funciones de planeación, organización, dirección y control; la función de control es la que presenta mayores áreas de oportunidad o mejora, seguida de la organización.
4. Respecto a la variable de mercadotecnia se encontró que solo un 35.5% de las empresas cumplen escasamente con este tipo de actividades, en la función de finanzas un 17.4 % de las mipymes tienen un nivel de cumplimiento bajo, y un 45.8% de las empresas realizan pocas actividades relacionadas a tecnología y sistemas de información. Ésta última de las variables presenta mayores áreas de oportunidad.
5. Desde otra perspectiva, la media global de cada una de las variables que conforman la práctica de gestión muestran que la que obtuvo un puntaje más alto fue la de mercadotecnia con un 3.33, seguida de dirección con un 3.30, tecnología y sistemas de información con 3.20, control con 3.06, finanzas con 2.97, recursos humanos con 2.87, planeación con 2.7, y organización con 2.41.
6. Finalmente, se recomienda involucrar en la toma de decisiones a otros actores que participan en la empresa particularmente en la micro, establecer un proceso formal de planeación estratégica con todos los elementos que la conforman, formalizar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal; promover la búsqueda y utilización de apoyos gubernamentales como fuentes de financiamiento; realizar alianzas de colaboración entre las mipymes y las instituciones de educación superior para el fortalecimiento de la gestión organizacional; diseñar una página web que facilite las operaciones de la empresa y de las actividades de mercadotecnia, así como establecer un sistema de control de las actividades llevadas a cabo en cada una de las áreas.

Referencias:-

1. Bernal, C. & Sierra, H. (2008). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
2. Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
3. ENAPROCE (2015). Boletín de prensa 285/16. Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 27 de febrero de 2018 de: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf
4. ENAPROCE (2015). Encuesta Nacional sobre productividad y competitividad en las empresas. Empresas de comercio y servicio. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 27 de febrero de 2018 de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/Cuest_Comser.pdf

5. Forbes (2017). Pymes mexicanas y su estrategia para el 2017. Recuperado el 25 de febrero de 2018 de <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-y-su-estrategia-para-2017/>
6. Francés, Antonio (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
7. Hellriegel, J. & Slocum, J.(2002). Administración: un enfoque basado en competencias. México: International Thomson Editores,S.A, de C.V.
8. Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M..(2008) Administración. Una perspectiva global y empresarial. 10ª. Edición. China: McGraw Hill/ Interamericana Editores,S.A. de C.V
9. Lima, J. & Colmenárez, M. (2014). Gestión de calidad y toma de decisiones en pyme´s del sector de medios impresos regionales del Estado Lara, Venezuela. Compendium, número 32. P-50
10. Münch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson Educación de México, S. A. de C.V.
11. Pacheco, J., Castañeda, W. & Caicedo, C. (2002). Indicadores integrales de gestión. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
12. Porter, M. (1985). Competitive advantage. New York, The Free Press.
13. ProMéxico (2018). Oportunidades de negocios. Recuperado el 26 de febrero de 2018 de: <https://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/oportunidades-de-negocios>
14. Robins, S. & Coulter, M. (2010). Administración. 10ª edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.