

**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES
ADMINISTRATIVAS EN LAS MICROS Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DE TEHUANTEPEC, OAXACA**

**Área de investigación: Administración de la micro, pequeña
y mediana empresa**

Felipe de Jesús Cruz Celis

Universidad del Istmo,
Campus Ixtepec
felipe_cruz@hotmail.com
felipecruz@bianni.unistmo.edu.mx

Gerardo Mauricio Olivares Ramírez

Universidad del Istmo,
Campus Ixtepec

Alejandra Gallegos Jiménez

Universidad del Istmo,
Campus Ixtepec

XIX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS EN LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE TEHUANTEPEC, OAXACA

Resumen

Los resultados obtenidos del análisis de los micros y pequeños empresarios de Tehuantepec, Oaxaca dictan que al aplicar el proceso administrativo lo hacen de forma deficiente, esto es en base a los resultados obtenidos en el desempeño de cada una de las etapas del proceso administrativo. Los puntajes son: planeación 43.75; organización 42.13; dirección 39.58; control 37.50; aplicando la escala presentada en la metodología se obtuvo un puntaje de 42.13 de un rango de 0 a 100 puntos, esto es una deficiente capacidad administrativa.

Palabras clave. Empresa, administrador, MIPyMES.



ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS EN LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE TEHUANTEPEC, OAXACA

Introducción

El fenómeno de creación de empresas sería deficiente si se centrara únicamente en las características y comportamientos de los empresarios individuales (Van de Ven, 1993). Se deben considerar otros factores sociales, económicos y estructurales como determinantes a este fenómeno. Gartner (1985) distingue cuatro perspectivas de análisis o enfoques que inciden en la creación de empresas: (1) los individuos implicados (empresarios); (2) las actividades emprendidas por estos individuos durante el proceso de creación; (3) el entorno que rodea a la nueva empresa; (4) la estructura organizativa y la estrategia de la nueva empresa. Este autor describe el fenómeno de creación de empresas como un fenómeno multidimensional en el que interactúan las perspectivas anteriormente descritas.

Por otro lado, Gibb (1993) clasifica la empresa en literatura económica respecto a cuatro principales enfoques: (1) enfoque de personalidad empresarial, en el cual se incluyen estudios que describen el papel tradicional del empresario en la literatura económica, así como sus principales rasgos y características personales; (2) enfoque de desarrollo organizacional, de carácter teórico y normativo. Incluye modelos que analizan las etapas de desarrollo de las empresas y la relación que existe entre los objetivos personales y empresariales; (3) enfoque de gestión empresarial, centrado en la capacidad de la empresa para tomar decisiones racionales acerca del desarrollo del producto. Incluye también aspectos relacionados con la orientación estratégica; (4) enfoque sectorial, se centra en análisis pragmáticos de sectores industriales y del impacto de factores y limitaciones exteriores.

Asimismo Veciana (1999) considera cuatro enfoques teóricos: (1) económico, (2) psicológico, (3) socio-cultural o institucional y (4) gerencial relativos a tres niveles de análisis: micro (nivel individual), meso (nivel de empresa) y macro (nivel global de economía). Un aspecto destacado en los enfoques referentes a la creación de empresas enunciados anteriormente es la relación que existe entre tres elementos claves: el empresario, la empresa y el entorno. Algunos de estos elementos son analizados aisladamente (análisis unidimensionales) pero cada vez son más los autores que defienden o proponen un estudio conjunto de los elementos y de sus interacciones (modelos multidimensionales) (Nueno, 2003).

La presente investigación tiene como objetivo determinar la capacidad administrativa que poseen los micros y pequeños empresarios de la ciudad de Tehuantepec, Oaxaca. A través de la aplicación del proceso administrativo.

Marco teórico

En México el 99.8% de las empresas son: micros, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES), destacando la microempresa con el 95.2%, la pequeña empresa con el 4.3% y la mediana con el 0.3% del total de unidades económicas del país, que en conjunto



contribuyen con el 52% del PIB y generan el 78.5% del empleo (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI; Censo Económico, 2009).

El Centro de Estudios Estratégicos (C.E.E) sostiene que el problema focal de las MIPyMES, se refiere a la falta de competitividad debida principalmente 1. La baja formación de empresas, 2. La insuficiente capacidad empresarial, 3. El bajo número de organizaciones promotores/ejecutores de proyectos para el desarrollo empresarial, 4. La escasez de financiamiento, 5. El bajo nivel de desarrollo tecnológico y 6. El difícil acceso a mercados (C.E.E., 2009).

Esta baja competitividad se manifiesta a través de la siguiente problemática:

1. Acceso al financiamiento. Capacidad limitada de gestión del empresario ante el sistema financiero por falta de cultura financiera y extensionismo. 2. Capacitación y gestión. MIPyMES débiles; transferencia de conocimientos limitada; desconocimiento de procesos y metodologías que permitan bajar costos; capacidad de gestión organizacional limitada y carencia de planes de negocios. 3. Acceso a mercados. Integración y asociación empresarial limitada/insuficiente; asociacionismo insuficiente para fortalecer el encadenamiento productivo; exportaciones limitadas/insuficientes de productos y servicios; presencia limitada/insuficiente de MIPyMES en los mercados; encadenamiento competitivo; cadenas productivas estratégicas poco integradas y débiles; desarrollo de nuevas franquicias limitado/insuficiente; nula orientación exportadora y poca generación de valor agregado en los bienes y servicios; Insuficiente promoción de los bienes y servicios que ofrecen. 4. Tecnología e Innovación. Innovación y desarrollo tecnológico de insuficiente; Capacidad tecnológica limitada para mejorar procesos; Pocas MIPyMES certificadas con altos estándares de calidad y Baja productividad (C.E.E., 2009).

Según la Secretaria de Economía (SE) para que se emprenda en el país se debe contar con la infraestructura política, social, empresarial y educativa necesaria para dotar de competitividad a los emprendedores y así resulten en éxito sus ideas de negocio, ya que aparte de su voluntad se necesita de un ecosistema sano, con oportunidades para todos y alto grado de competencia, sin elementos que gobiernen y controlen a su antojo el ecosistema. Los emprendedores constituyen la base de la pirámide empresarial y para materializar sus iniciativas en negocios rentables requieren estructurar un esquema completo de apoyos que facilite la constitución de empresas, la permanencia de estas y su crecimiento en el mercado (SE, 2012).

En la actualidad los jóvenes están marcando nueva tendencias en el ámbito laboral y empresarial, ellos representan una nueva fuerza de trabajo global y tienen grandes aspiraciones, ellos ya poseen o planean tener su propio negocio. Debido a su mentalidad digital, fluida y colectiva, están afectando la forma en que se trabajará en el futuro, el ecosistema emprendedor en sí mismo contiene, y al mismo tiempo apoya a la creatividad empresarial, lo que se constituye como un polo de atracción para nuevas empresas, generando un crecimiento económico acelerado (Peralta, 2012).



Actualmente las empresas se tienen que enfrentar a diversos y constantes cambios, lo cual dificulta su sobrevivencia en el mercado. Es por ello que el estudio y aplicación de la administración en las empresas es un tema de vital importancia ya que la sobrevivencia de estas depende en un primer término de la capacidad administrativa, considerándosele como el adecuado desempeño de las funciones administrativas para el logro de los objetivos organizacionales mediante el uso óptimo de recursos con que se conduzca una empresa sin importar el tamaño.

El mercado actual sufre constantes cambios debido a la globalización es por ello que las empresas deben ser capaces de adaptarse a dichos cambios. Además deben contar con conocimientos y herramientas que les ayuden a llevar una adecuada administración de su negocio. Lo anterior permitirá que el emprendedor tenga más confianza al iniciar su negocio. El administrador es la persona encargada de crear, desarrollar, contraer, restaurar y liquidar una empresa (Robles y Alcérreca, 2000).

Cuando se hace referencia a un administrador, no se alude exclusivamente al profesional en administración, sino también a quien tiene bajo su responsabilidad el logro de los objetivos de cualquier organización, y puede ser un contador, ingeniero, abogado, etc. (Hernández y Rodríguez, 2011). Los administradores son individuos con características comunes que dirigen y supervisan las actividades de otros. Pueden ostentar títulos como supervisores, jefe de departamento, gerente, gerente divisional, vicepresidente, presidente y director ejecutivo, pero realizan las mismas actividades (Hernández y Rodríguez, 2011).

El administrador es el responsable de crear, hacer crecer y en su caso, reestructurar o cerrar organizaciones. Las funciones principales del gerente se relacionan con el proceso administrativo, a través del cual debe planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Otras funciones del gerente incluyen administrar la mercadotecnia, la tecnología, las compras, las operaciones, el personal, las finanzas y la dirección general.

Dichas funciones del administrador pueden ser vistas como parte de un proceso de varios pasos: Paso 1: Identificar las necesidades del mercado y su importancia, para poder determinar el tamaño del mercado potencial. Paso 2: Identificar cómo se van a satisfacer las necesidades de la clientela potencial. Paso 3: Diseñar la estructura y los procesos organizacionales e integrar el personal adecuado de la empresa. Paso 4: Determinar cómo se obtendrán y distribuirán los recursos financieros de la organización. Paso 5: La dirección general buscará analizar el entorno externo para determinar oportunidades y amenazas futuras (Hernández y Rodríguez, 2011).

Flores y Flores(2009), señalan los problemas que enfrentan a la Mipyme en términos organizacionales son : a) falta de vinculación con el sector académico, b) Débil estructura y técnicas en su organización y funcionamiento, c) Tasas de interés más elevadas que en los países desarrollados, d) Burocratismo y complicada estructura gubernamental, e) Globalización y acelerados cambios tecnológicos, f) Mayores costos de insumos y escaso poder de negociación, g) Escasa innovación y productos de calidad deficiente, h) Programas de fomento poco eficientes.



Antecedentes de investigación

Las empresas juegan un papel fundamental para el desarrollo económico y social de los países. México cuenta con 5.144 millones de empresas de las cuales 99.8% son micro, pequeñas y medianas (MIPyMES) de éstas, 95.2% son microempresas, 4.3% son pequeñas y el resto son medianas según información de los últimos censos económicos (INEGI, 2009), ya sea que se establezcan de manera formal o informal, podemos decir entonces que las micros y pequeñas empresas (Pymes) representan el eje central de la economía del país.

Las Pymes son muy importantes ya que generan empleos y permiten incentivar el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población (Salvador, 2007). Además de su contribución al Producto Interno Bruto (PIB). El total de empresas ocupan a 27.7 millones de personas en el país lo que representa 72% de empleos formales; las MIPyMES generan 70% de estos empleos contribuyendo con 34.7% al PIB; es importante señalar que esta contribución ha disminuido al pasar de 42% a 34.7% de 1999 a 2009. Las microempresas generan 45.6% de empleos, sin embargo, contribuyen sólo con 15% del PIB (INEGI, 2009).

A pesar de la importancia que tienen dentro de la economía, las Pymes cuentan con muy poca expectativa de vida. Las cifras son alarmantes respecto al promedio de vida de las empresas, datos obtenidos de diferentes fuentes reflejan que a cinco años de iniciar operaciones, 90% de las empresas quiebran, las que se consolidan lo logran en un promedio de 10 años, y al llegar al décimo año solo 10% fracasa en este año de vida (Hernández y Martínez, 2013).

1. Objetivo.

La presente investigación tiene como objetivo determinar la capacidad administrativa que poseen los micros y pequeños empresarios de la ciudad de Tehuantepec, Oaxaca. A través de la aplicación del proceso administrativo.

2. Pregunta de investigación.

¿El alto índice de fracasos de las micros y pequeñas empresas de la ciudad de Santo Domingo Tehuantepec, Oaxaca, se deberá a una nula o deficiente aplicación del proceso administrativo y por ende a una nula capacidad administrativa?

2. Hipotesis.

Los micros y pequeños empresarios de Santo Domingo Tehuantepec, aplican un 40% el proceso administrativo y por ende cuentan con una incorrecta capacidad administrativa, luego entonces no logran vivir cinco años de vida.

3. Limitaciones.

1. La disposición de los dueños y representantes de las micros y pequeñas empresas para responder a las preguntas.
2. La posible ausencia de una base de datos de las micros y pequeñas empresas en la Ciudad de Santo Domingo Tehuantepec, Oaxaca.



3. Falta de tiempo por parte de los dueños de las micros y pequeñas empresas para contestar el cuestionario.
4. Falta de experiencia del investigador.
5. Los empresarios se resisten a contestar el cuestionario.

Metodología

1. Diseño de instrumento de medición. La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, para el cual se diseñó un instrumento de medición con veintisiete reactivos que permitirá extraer información bajo el esquema del muestreo estratificado. El instrumento fue diseñado utilizando como base el proceso administrativo, el cual se dividió en cuatro apartados (planeación doce reactivos, organización cuatro reactivos, dirección seis reactivos y control cinco reactivos), en los cuales se generalizan los aspectos indispensables para una buena aplicación del proceso administrativo. Por lo que se procedió al diseño de un instrumento propio para la recolección de datos en el caso del municipio de Tehuantepec, Oaxaca, los reactivos se definieron con base al objetivo establecido.

2. Muestra. El tamaño de muestra se determinó con base en una confiabilidad de 95% y un error de estimación de 5% al estimar las proporciones respectivas de acuerdo a las diferentes características socioeconómicas, de conocimientos administrativos y de actitudes del comportamiento emprendedor.

Debido a que el número de empresas que conformaron la población era conocido, estadísticamente se dice que es una población finita y una vez dada ésta condición se aplicó la fórmula que se describe a continuación:

Formula:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Dónde:

n = Es el tamaño de la muestra.

N = El tamaño de la población, que es de 1 081 objetos de investigación.

S = La varianza, es decir la probabilidad de que ocurra el evento, en este estudio es del 50%.

E = Es el margen de error que se está dispuesto a aceptar en el estudio, que fue del 5%.

Z = Es el área bajo la curva de una distribución normal y su valor dependerá del margen de confiabilidad que se requerirá tenga la información obtenida, en este estudio fue del 95%, por lo tanto el valor de Z fue igual a 1.96.



Sustituyendo los valores en la fórmula, se obtuvo lo siguiente:

$$n = \frac{(.5)^2}{\frac{(.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{(.5)^2}{1081}}$$

$$n = \frac{0.25}{\frac{0.0025}{3.8416} + \frac{0.25}{1081}} = \frac{0.25}{0.0008820} = 283$$

La encuesta fue aplicada a un total de 283 micros y pequeños empresarios.

3. Marco de muestreo. Para determinar las personas a las cuales se les aplicó la encuesta se optó por aquellas empresas, que de acuerdo a la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, solo cuenten con 10 empleados o menos y son catalogadas de micros, sean estas industriales, comerciales o de servicios. Se descartó a todas aquellas unidades económicas que no tienen un local fijo o establecido.

4. Levantamiento de las encuestas y codificación. Para llevar a cabo el levantamiento de encuestas se procedió primero a capacitar a los encuestadores en la utilización del instrumento de evaluación, se realizó una prueba piloto en Cd. Ixtepec, Oax., así como identificar a la población objetivo en base al marco de muestreo, el levantamiento de encuestas se realizó el día 28 al 30 de noviembre del 2013.

5. Base de datos. La base de datos se diseñó y se elaboró en SPSS versión 20 para un mejor análisis de la información.

6. Procesamiento de la información. Para el análisis de la información se procedió a examinarla, se tabularon y se agruparon de acuerdo a las variables que se evaluaron con las diferentes preguntas que conforman el cuestionario, así como la utilización de medidas de tendencia central: media, mediana, moda. Se realizó un análisis por medio de pruebas estadísticas. Además en base al Sinopsis de auditoría administrativa (Rodríguez, 1995) se estableció que el resultado del proceso administrativo sería excelente si está dentro 90 a 100 puntos; buena si está dentro de 80 a 89 puntos; regular si está dentro de 60 a 79 puntos; deficiente si está dentro de 40 a 59 puntos; malo si está dentro de 0 a 39 puntos.



Resultados

El procesamiento y análisis de la información recopilada se presenta mediante las fases del proceso administrativo, ya que éstas fueron tomadas de base para medir la capacidad administrativa de los micros y pequeños empresarios de la ciudad de Tehuantepec, Oaxaca.

Las dimensiones de la capacidad administrativa a considerar son: planeación, organización, dirección y control. Los resultados de las encuestas son:

1. ¿Anticipa sus actividades dentro de su negocio?

De las 283 encuestas aplicadas a los micros y pequeños empresarios 61.84% dijo que siempre planea sus actividades en su negocio, 24.38% las planea a veces, 9.54% dijo que nunca planea las actividades que llevará a cabo, 3.89% mencionó que rara vez las planea y 0.35% no contestó esta pregunta.

2. ¿Tiene objetivos establecidos en su negocio?

De las encuestas aplicadas 72.08% dijo que sí cuenta con objetivos establecidos para su negocio, 27.21% dijo no contar con objetivos establecidos y 0.71% no contestó esta pregunta.

3. ¿Tiene ideas claras de cómo alcanzar sus objetivos dentro de su negocio?

Para conocer si los empresarios cuentan con estrategias establecidas, se les preguntó si tenían una idea clara de cómo alcanzar sus objetivos previamente establecidos, 39.58% dijo saber siempre cómo alcanzar sus objetivos, 26.15% señaló que sólo a veces, 4.24% mencionó que rara vez, 2.12% dijo que nunca tiene claro cómo lograrlos y 1.06% no contestó esta pregunta.

4. ¿Identifica las bondades que ofrece sus productos o servicios?

La información que se obtuvo fue la siguiente 47% de los empresarios lo identifica muy bien, 44.88% sabe bien cuál es su ventaja, 3.89% dijo saber poco, 2.47% mencionó que no sabe nada y 1.77% no contestó esta pregunta.

5. ¿Identifica las ventajas de su competencia?

La información que se obtuvo fue la siguiente 31.80% conoce bien a su competencia, 30.39% no sabe nada, 22.97% lo conoce muy bien, 13.07% lo conoce poco, y 1.77% no contestó la pregunta.

6. ¿Los recursos (dinero, personas y materiales) con los que dispone le permiten realizar sus operaciones normales?

Los resultados que se obtuvo son: 57.24% dijo que siempre, 32.16% a veces, 4.24% raras veces, 3.89% no contestó la pregunta y 2.47% dijo que nunca.

7. ¿Conoce los tipos de financiamiento que existen?

El 56.89% de los empresarios conoce las fuentes de financiamiento que existen, aunque no todos la han utilizado, 40.99% las desconoce y 2.12% no contestó esta pregunta.

8. ¿Elabora un presupuesto para las operaciones de su negocio?

El 61.13% de los encuestados si lleva a cabo un presupuesto para su negocio, 36.75% no cuenta con un presupuesto y 2.12% no contestó esta pregunta.



9. ¿Cuenta con un método para determinar el precio de venta de sus productos o servicios?
El 73.85% cuenta con algún método para determinar sus precios de venta, 25.09% no tiene algún método para la asignación del precio de venta y 1.06% no contestó esta pregunta.

10. Identifique en qué áreas de su negocio tiene reglas por escrito:

De ventas a crédito: el 91.17% de los encuestados no cuenta con políticas por escrito de ventas a crédito, 8.13% sí cuenta con ellas y 0.71% no contestó.

De ventas a contado: el 78.80% no cuenta con políticas por escrito de ventas a contado, 20.49% de los empresarios contestó que sí cuenta con ellas y 0.71% no contestó.

De servicio al cliente: el 85.51% de los empresarios dijo que no cuenta con políticas por escrito de servicio al cliente, 13.78% por ciento sí cuenta con ellas y 0.71% no contestó.

De manejo de inventario: el 85.87% de los empresarios contestó que no cuenta con políticas por escrito de manejo de inventario, 13.43% sí cuenta con ellas y 0.71% no contestó.

De trato al personal: el 91.52% de los empresarios contestó que no cuenta con políticas por escrito de trato al personal, 7.77% sí cuenta con ellas y 0.71% no contestó.

Otras políticas: el 98.23% de los empresarios dijo que no cuenta con políticas por escrito de otras áreas, 1.06% sí cuenta con ellas y 0.71% no contestó.

11. ¿Qué criterio(s) utiliza para la compra de sus materiales o productos?

Precio: el 74.56% de los encuestados dijo que toma en cuenta el precio al momento de adquirir sus productos, 24.73% no lo considera y 0.71% no contestó la pregunta.

Servicio: el 73.14% de los encuestados dijo que toma en cuenta el servicio al momento de adquirir sus productos, 26.15% no lo considera y 0.71% no contestó la pregunta.

Crédito: el 75.97% de los encuestados dijo que no toma en cuenta el crédito que le ofrecen los proveedores al momento de adquirir sus productos, 23.32% sí lo considera y 0.71% no contestó la pregunta.

Calidad: el 73.85% de los encuestados dijo que toma en cuenta la calidad al momento de adquirir sus productos, 25.44% no lo considera y 0.71% no contestó la pregunta.

Otro criterio: el 98.59% de los encuestados dijo que no toma en cuenta algún otro aspecto al momento de adquirir sus productos, 0.71% sí toma en cuenta algún otro aspecto, y 0.71% no contestó la pregunta.

12. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer sus productos o servicios?

Radio: el 86.93% de los encuestados no utiliza como medio de publicidad la radio, 12.37% lo utiliza y 0.71 no contestó esta pregunta.

Volantes: 89.40% no emplea los volantes como medio de publicidad, 9.89% sí lo utiliza, y 0.71% no contestó esta pregunta.

Rotulado: el 56.54% de los empresarios utiliza el rotular su local para darse a conocer, 42.76% no rotula su local y 0.71% no contestó.

Perifoneo: el 94.70% no utiliza el perifoneo para darse a conocer, 4.59% sí lo utiliza, y 0.71% no contestó esta pregunta.

Periódico: el 96.82% de los empresarios no utiliza el periódico para darse a conocer, 2.47% sí lo utiliza y 0.71% no contestó esta pregunta.

Algún otro medio: 91.17% no utiliza algún otro medio de publicidad, 8.13% utiliza algún otro medio de publicidad y 0.71% no contestó esta pregunta.



13. ¿Las actividades de cada puesto de trabajo están...?

El 83.75% de los empresarios dijo que las actividades de cada puesto de trabajo están conocidas únicamente, 8.83% no tiene ninguna, es decir, no cuenta con la definición de funciones, 5.65% tiene las actividades de cada puesto escritas y conocidas y 1.77% no contestó.

14. ¿Con que frecuencia capacitación a sus colaboradores?

Esta pregunta no se aplicó para los empresarios que no cuentan con colaboradores, los cuales representan 56.18% de los encuestados. 21.55% de los empresarios no capacita a sus colaboradores, 8.83% los capacita una vez al año, 6.71% los capacita tres o más veces al año, 5.65% dos veces al año y 1.06% no contestó esta pregunta.

15. ¿Conoce el tiempo que deben llevarse sus colaboradores al realizar sus actividades?

Se les preguntó si sabían cuánto tiempo deben llevarse en cada una de las actividades que se realizan en su negocio, 23.67% dijo que sabe el tiempo de todas, 7.42% de algunas, 6.01% de casi todas, 3.89% de ninguna y 1.06% no contestó. Esta pregunta no se aplicó para los empresarios que no cuentan con colaboradores los cuales representan 57.95% de los encuestados.

16. ¿Tiene identificada las actividades principales de su negocio?

El 93.99% de los encuestados dijo saber cuál es la actividad principal de su negocio, 4.95% desconoce cuál es la actividad principal y 1.06% no contestó la pregunta.

17. ¿Cómo se siente al tomar decisiones?

El 49.47% de los empresarios se siente totalmente independiente al tomar decisiones, 24.73% tiende a ser independiente, 17.67% requiere asesoría, 4.95% es algo indeciso y 3.18% es muy indeciso.

18. ¿Cuándo usted trabaja...?

El 81.98% de los encuestados dijo que sí ejerce control y orden al hacer las tareas, 74.91% toma en cuenta las opiniones, 67.84% establecen reglas y supervisan que se cumplan, 42.40% permite al equipo realizar sus tareas, 39.22% apoya y asesora al equipo de trabajo para lograr las metas establecidas.

En tanto que 60.78% no apoya ni asesora al equipo de trabajo para que logren las metas establecidas, 57.60% no permite que el equipo de trabajo realice sus tareas, 32.16% no establece reglas ni supervisa que se cumpla, 25.09% no toma en cuenta las opiniones y 18.02% no establece control y orden al hacer las tareas.

19. ¿Recompensa a sus colaboradores por las ideas que han sido exitosas?

Esta pregunta no se aplicó para los empresarios que no cuentan con colaboradores, los cuales representan 57.60% de los encuestados. 31.10% de los encuestados recompensa a sus colaboradores por las ideas que son exitosas, 10.60% no lo hace y 0.71% no contestó.

20. ¿Están informados sus colaboradores sobre las actividades diarias?

Esta pregunta no se aplicó para los empresarios que no cuentan con colaboradores, los cuales representan 57.95% de los encuestados. 28.27% dijo que sus colaboradores siempre están



informados sobre las actividades diarias que deben realizar, 9.19% a veces, 2.12% rara vez, 1.41% no contestó y 1.06% dijo que nunca.

21. ¿Transmite entusiasmo y confianza a sus colaboradores?

Esta pregunta no se aplicó para los empresarios que no cuentan con colaboradores, los cuales representan 57.95% de los encuestados. 34.28% dijo que siempre transmite entusiasmo y confianza a sus colaboradores, 6.01% a veces, 0.71% rara vez y 1.06% no contestó la pregunta.

22. ¿Busca alternativas para resolver problemas en su negocio?

El 72.08% siempre busca alternativas para solucionar los problemas que surjan en su negocio, 17.31% a veces, 5.30% nunca 3.18% rara vez y 2.12% no contestó la pregunta.

23. ¿En dónde registra sus operaciones diarias?

El 54.06% lleva el registro de sus operaciones en una libreta, 27.92% no lleva el registro de sus operaciones, 7.42% lo registra en una computadora, 5.65% mediante un contador, 2.83% lo registra en algún otro medio, 1.06% en un libro diario y 1.06% no contestó la pregunta.

24. ¿Utiliza la información de sus registros diarios para planear actividades de su negocio?

A los empresarios que no realizan el registro de sus operaciones no se les aplicó esta pregunta y representan 27.92% de los encuestados. 55.83% utilizan sus registros para realizar la planeación de sus actividades, 14.84% no la utiliza para planear y 1.41% no contestó la pregunta.

25. ¿Utiliza algún método para administrar su inventario?

El 55.83% de los empresarios no utiliza algún método para administrar su inventario, 42.76% sí utiliza algún método y 1.41% no contestó la pregunta.

26. ¿Cuenta con una herramienta que le permita conocer las necesidades y sugerencias de sus clientes?

El 61.84% de los empresarios cuenta con algún medio o herramienta que le permite conocer las necesidades y sugerencias de sus clientes, 37.81% no cuenta con alguna medio o herramienta y 0.35% no contestó la pregunta.

27. ¿Compara los resultados obtenidos con los objetivos establecidos?

Esta pregunta se omitió para los empresarios que no cuentan con objetivos previamente establecidos. 63.96% de los encuestados comparan los resultados que han obtenido con los objetivos que han establecido previamente, 9.89% no lo hace y 1.06% no contestó la pregunta.

Conclusiones

Para determinar la capacidad administrativa se realizó el análisis de cada una de las etapas del proceso administrativo para lo cual se asignaron puntuaciones a cada una de estas: el total de puntos fueron 108, el cual represento 100%, a la etapa de planeación se le asignó 48 puntos, organización 16 puntos, dirección 24 puntos y a la etapa de control 20 puntos. Una vez hecho el análisis el resultado fue que planeación obtuvo 21 puntos, organización 7.5



puntos, dirección 9.5 puntos y control 7.5 puntos en total la aplicación del proceso administrativo fue de 45.5 puntos lo cual representa un 42.13 puntos, esto indica que la capacidad administrativa de los micros y pequeños empresarios de Tehuantepec fue deficiente, tabla 1.

Tabla 1
Resultado de análisis de las etapas administrativas

Conceptos		Total de puntos	Obtenidos	Porcentaje
Etapas del proceso administrativo	Planeación	48	21	43,75%
	Organización	16	7.5	46,88%
	Dirección	24	9.5	39,58%
	Control	20	7.5	37,50%
Capacidad administrativa		108	45.5	42,13%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada.

Podemos concluir que lo planteado en los antecedentes de investigación se acepta como verdadero, por que el proceso administrativo se desarrolla de forma deficiente y por ende cuentan con una incorrecta capacidad administrativa, esto es en base al resultado del análisis de las etapas administrativas es de 42.13%, por ello no logran vivir cinco años de vida. La capacidad administrativa en esta investigación quedó definida como el desempeño adecuado de las funciones administrativas para el logro de los objetivos organizacionales, mediante el uso óptimo de los recursos.

En base a los resultados de esta investigación, se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Ampliar su visión del entorno en el que se encuentran para poder tener un panorama amplio el cual les ayude a establecer parámetros que les permita ser competitivos.
2. Sus objetivos deben estar por escrito ya que esto les ayudará a tenerlos de forma clara y precisa.
3. Establecer política por escrito las cuales deben ser claras y flexibles para que todos las entiendan y puedan ser aplicadas correctamente. Además deben ser revisadas constantemente para verificar su óptimo funcionamiento.
4. Buscar información respecto a las fuentes de financiamiento ya que no recurren a estas en muchas ocasiones por falta de información o por estar mal informados. El contar con información adecuada de las fuentes de financiamiento les facilitará el acceso a estas lo cual traerá como consecuencia que los microempresarios dispongan de recursos económicos para su negocio y así puedan aprovechar las oportunidades que se les presenten.



5. Desarrollar una estructura organizacional en su negocio ya que no cuentan con ella, ésta les permitirá diferenciar los distintos niveles de mando y así lograr tener una buena coordinación de las funciones.
6. Diseñar y definir cada uno de los puestos de trabajo, para ello deben realizar un análisis de lo que le corresponde hacer a la persona que se encuentre en el puesto. Lo anterior les permitirá tener una mejor distribución de sus funciones y aprovechar mejor su tiempo pues evitarían la duplicidad de funciones.
7. Establecer programas o métodos que les permita el uso eficiente de los recursos materiales de su negocio. Para poder hacerlo deben establecer controles de inventario, estándares de calidad para adquirir sus productos.
8. Buscar información para que les brinden apoyo de asesoría y capacitación que los guíe en la administración de su negocio.

Referencias bibliográficas

- C.E.E. (2009). Centro de Estudios Estratégicos del Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México. (2009) “Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME).
- Flores, I., y Flores, R. (2009). Políticas públicas en apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en México. Segundo foro UAM para el estudio de la micro, pequeña y mediana empresa. México.
- Gartner W. B. (1985). “A conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation”. *Academy of Management Review*, 10 (4) (pp. 696-706).
- Gibb, A. A. (1993). “Key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise (SME) development process: an overview”. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5 (pp. 1-24).
- Hernández R., Martínez M. (2013). Capacidad administrativa de las empresas integradoras. *Estudios Agrarios*. [En red] Disponible en: http://www.pa.gob.mx/publica/rev_47/an%C3%A1lisis/capacidad_administrativa.pdf
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa origen y evolución y vanguardia*. 5ª edición. Editorial: MC GRAW HILL. ISBN: 9786071506177.
- INEGI. (2009). Banca en línea. Micro, pequeña y gran empresa: Estratificación de los establecimientos. Recuperado el 10 de Octubre del 2013. [En red] Disponible en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf.
- INEGI (2012). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Perspectiva Estadística Oaxaca Diciembre 2012*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2013, de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd_perspect/oax/Pers-oax.pdf



- Nueno, P. (2003). "El espíritu emprendedor" en Creación de empresas: los mejores textos, Ed. Ariel (Barcelona) (pp. 171-186).
- Peralta, J. (2012). "Construcción del ecosistema emprendedor". *PYME, Administrate hoy* (No. XIX).
- Robles G., Alcérreca C. (2000). Administración: un enfoque interdisciplinario. Primera edición. México. Perarson.
- SE (2012). Secretaria de Economía. *Secretaría de Economía de México*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2012, de <http://www.economia.gob.mx/mexicoemprende/empresas/emprendedor?lang=es>
- Salvador A. (2007). Banca en línea. Fomento del Espíritu Emprendedor en la escuela. Recuperado el 08 de octubre del 2013. [En red] Disponible en: <http://www.mec.es>
- Van de Ven, A.H. (1993). "The development of an infrastructure for entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 8 (pp. 211-230).
- Veciana, J.M. (1999). "Creación de empresas como programa de investigación científica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, n° 3 (pp. 11-36).

